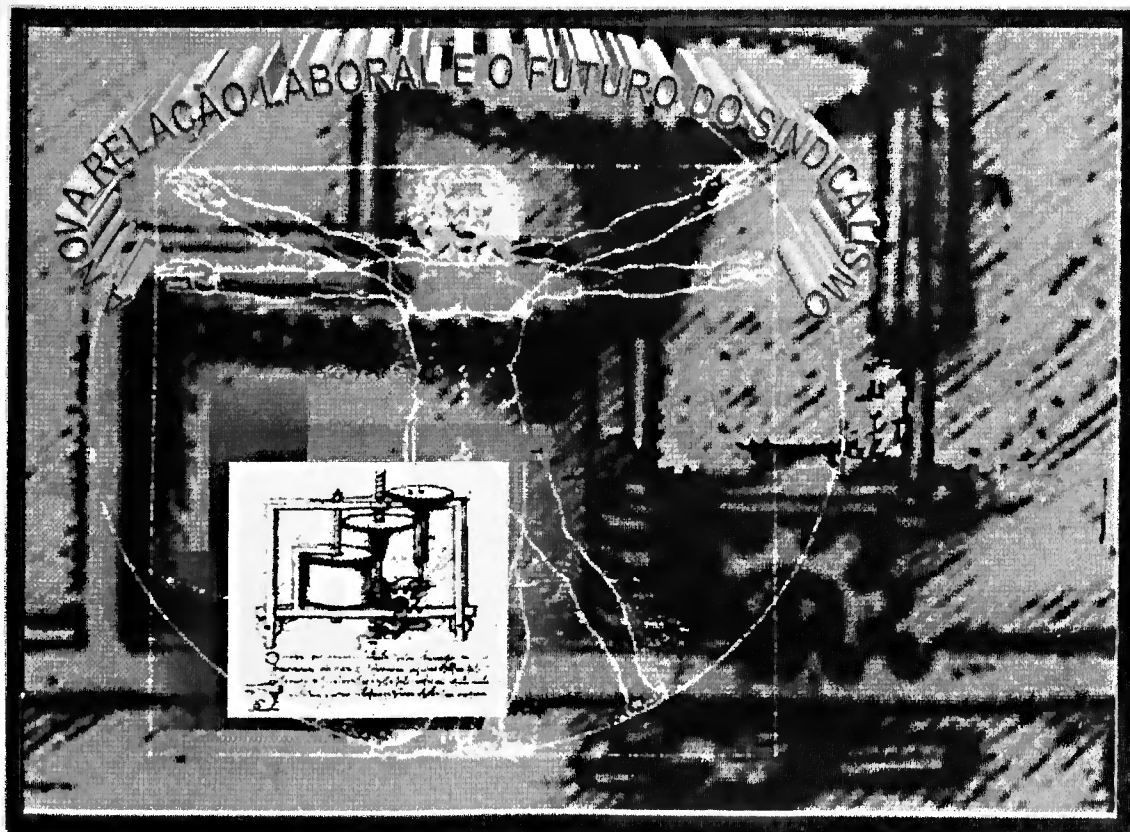


UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM : Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica



JOSÉ JOÃO MARTINS SAMPAIO

Orientação : Dr^a Maria da Conceição dos Santos Cerdeira

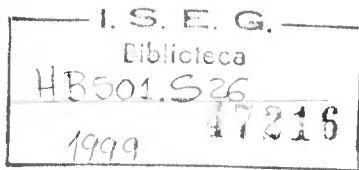
Júri :

Presidente : Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Vogais : Doutora Maria Teresa Serôdio Rosa

Dr^a Maria da Conceição dos Santos Cerdeira

Maio/1999



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM : Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica

A NOVA RELAÇÃO LABORAL E O FUTURO DO SINDICALISMO

JOSÉ JOÃO MARTINS SAMPAIO

Orientação : Dr^a Maria da Conceição dos Santos Cerdeira

Júri :

Presidente : Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Vogais : Doutora Maria Teresa Serôdio Rosa

Dr^a Maria da Conceição dos Santos Cerdeira

Maio/1999

Abreviaturas



ALM	Alemanha
AIPT	Associação Industrial Portuense
AIPG	Associação Industrial Portuguesa
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutscher Industrie
BEC	British Employers' Confederation
CAF	Centrala Arbetsgivarförebund
CBI	Confederation of British Industry
CC.00	Comisiones Obreras
CDI	Centralverband der Deutschen Industriellen
CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
CGIL	Confederazione Generale Italiana del Lavoro
CGPF	Conseil Général du Patronat Français
CGT	Confédération Générale du Travail
CGTP-IN	Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses-Intersindical Nacional
CPP	Confederação Patronal Portuguesa
CNPF	Conseil National du Patronat Français
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
ESP	Espanha
FRA	França
FBI	Federation of British Industry
GBR	Grã-Bretanha
GK	Generalkommission
ITA	Itália
LO	Landesorganisasjon i Norge; Landsorganisation i Danmark
<i>n. a.</i>	Não aplicável
<i>n. d.</i>	Não disponível
POR	Portugal
SUE	Suécia
SAF	Svenska Arbetsgivarförening
TUC	Trades Union Congress
UGT	União Geral de Trabalhadores (Portugal); Unión General de Trabajadores (Espanha)

RESUMO

Partindo da relação laboral estável, assente numa lógica de massificação económica e no quadro jurídico que lhe subjaz, pretende-se estudar a problemática das novas relações de trabalho emergentes neste final de século, resultantes das transformações do modelo organizacional das empresas, enquanto as estruturas sindicais não têm sido capazes de acompanhar esta evolução, continuando na maioria dos casos, a desenvolver políticas de actuação típicas do Estado Providência. O anterior paradigma da empresa como local privilegiado do conflito laboral parece estar ultrapassado e é chegado o momento de encontrar uma nova base de entendimento social, assente numa relação de trabalho mais adequada às contingências de uma sociedade em mudança. Procurarei neste trabalho aproximar-me desta temática, analisando os factores que me parecem mais significativos para o entendimento dos novos conceitos de gestão organizacional e das relações laborais que lhe subjazem, com particular incidência para os novos caminhos do sindicalismo

Palavras-chave : Capitalismo, Flexibilidade, Factor Humano, Gestão Participada, Sindicalismo, Sociedade.

ABSTRACT

Departing from a stable industrial relationship, supported by a logic of economic massification and the correspondent legal framework, it is our objective to approach the new industrial relations environment, emerging from the modifications on the enterprise organization models, towards the new challenges they are facing by the end of the century, while unions have not been able to follow this evolution maintaining, in most of the cases, typical Welfare State like behaviour. The paradigm of the enterprise as the labor conflict environment by excellence, seems to be overshoot and the moment has come to find new social understanding, based on a labor relationship more adequate to a changing society. In this work I will approach this question, looking to the factors I believe to be more significant for the understanding of the new management concepts and of the subjacent labor relations, with particular emphasis to the new ways offered to modern labor unionism.

Key-words : Capitalism, Flexibility, Human Factor, Labor Unionism, Management Participation, Society.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

I-1.- ENQUADRAMENTO	10
I-2.- OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	15
I-3.- METODOLOGIA.....	18
I-4.- ESTRUTURA DO TEXTO.....	19

CAPÍTULO 1.- O SISTEMA DE RELAÇÕES LABORAIS DA SOCIEDADE INDUSTRIAL

1.1.- BURGUESIA E PROLETARIADO : O <i>NOVO REGIME</i>	21
1.2.- O CONTEXTO ECONÓMICO, ORGANIZACIONAL E POLÍTICO.....	30
1.3.- OS ACTORES.....	35
1.3.1.- Sindicatos.....	35
1.3.2.- Empresários.....	40
1.3.3.- Papel do Estado.....	46
1.4.- O DIREITO DO TRABALHO . CARACTERIZAÇÃO E REGIME JURÍDICO	52
1.5.- O ENTENDIMENTO INSTITUCIONAL.....	55

CAPÍTULO 2.- A SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL

2.1 - GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA E AS NOVAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	58
2.1.1.- Um Novo Paradigma?	58
2.1.2.- A Organização Inteligente	63
2.1.3.- O factor Humano.....	68
2.2. - A NOVA REALIDADE SÓCIO-LABORAL	76
2.3 - GESTÃO PARTICIPADA : ANTAGONISMO OU PARCERIA?.....	82
2.3.1 - O Ambiente Empresarial.....	83
2.3.2 - Os Agentes Sócio-Económicos.....	95
2.4- UM NOVO QUADRO LEGAL?.....	98
2.5- SINDICALISMO. O fim do "CONTRA-PODER"?.....	106



CAPÍTULO 3.- ESTUDO DE CASOS

3.1 - APRESENTAÇÃO.....	114
3.2 - ENGICIVIL S.A.	116
3.2.1.- Origem e Evolução.....	116
3.2.2.- Estrutura e Comunicação.....	119
3.2.3.- Recursos Humanos.....	122
3.2.4.- Política de Pessoal.....	125
3.2.5.- A questão Sindical.....	129
3.3 - LUSITÂNIA AIRLINES S.A.	133
3.3.1.- Origem e Evolução.....	133
3.3.2.- Estrutura e Comunicação.....	137
3.2.3.- Recursos Humanos.....	139
3.2.4.- Política de Pessoal.....	146
3.2.5.- A questão Sindical.....	149
 CONCLUSÃO.....	 151
BIBLIOGRAFIA.....	166
ANEXOS.....	174
A-1- Entrevista com Administração.....	175
A-2- Entrevista com Trabalhadores.....	192
A-3- Quadros de Consolidação de Dados.....	202

Índice de Gráficos , Quadros e Figuras

Gráficos

Gráfico 1 : Conflitualidade: Número de dias perdidos por 1000 trabalhadores (1921-1975).....	56
Gráfico 2: Participação no passado, na Planificação da Mudança Tecnológica.....	93
Gráfico 3 : Participação no passado, na fase de Aplicação da Mudança Tecnológica.....	93
Gráfico 4 : Participação no futuro, na fase de Aplicação da Mudança Tecnológica.....	93
Gráfico 5 : Evolução do emprego nas Micro (MC) Pequenas (PQ) Médias (MD) e Grandes (GD) empresas na Europa dos 19 , 1988-1997	107
Gráfico 6 : Crescimento do valor acrescentado segundo a dimensão dominante.....	108
Gráfico 7 : Crescimento do emprego segundo a dimensão dominante.....	108
Gráfico 8 : ENGICIVIL: Evolução Económica e Financeira	118
Gráfico 9 : ENGICIVIL: Evolução da Rentabilidade dos Capitais Próprios	119
Gráfico 10: ENGICIVIL: Evolução da Estrutura por Categoria Profissional	123
Gráfico 11: ENGICIVIL: Evolução da Estrutura Etária	124
Gráfico 12: ENGICIVIL: Pirâmide Etária 1977.....	125
Gráfico 13: ENGICIVIL: Evolução da assiduidade em Função do Potencial Máximo de Horas de Trabalho	127
Gráfico 14: LUSITÂNIA AIRLINES : Evolução Económica e Financeira	136
Gráfico 15: LUSITÂNIA AIRLINES : Evolução da Rentabilidade dos Cap. Próprios	136
Gráfico 16: LUSITÂNIA AIRLINES : Evolução Comparativa dos Efectivos Médios em 31/12 de Cada Ano.....	140
Gráfico 17: LUSITÂNIA AIRLINES : Evolução da Estrutura por Categoria Profissional.....	141
Gráfico 18: LUSITÂNIA AIRLINES : Evolução da Estrutura Etária	143
Gráfico 19: LUSITÂNIA AIRLINES : Pirâmide Etária 1977.....	143
Gráfico 20: LUSITÂNIA AIRLINES : Evolução do Vínculo Laboral	144

Quadros

Quadro 1: Principais Confederações e Densidade Sindical entre 1900 e 1975.....	36
Quadro 2 : Associações Patronais : Âmbito e Autoridade - 1900 e 1975.....	42
Quadro 3 : O Papel do Estado - 1900 e 1975.....	48
Quadro 4 : Subordinação Jurídica e Contrato de Trabalho : Critérios de Diagnóstico.....	54
Quadro 5 : Racionalidade e Adhocracia: Perspectivas Organizacionais num contexto de Mudança.....	67
Quadro 6 : Características do emprego : Sociedades Industriais <i>versus</i> Sociedades "Informacionais"....	74
Quadro 7 : O Emprego e a Dimensão da Empresa (1994).....	109
Quadro 8 : Engicivil : Distribuição da Densidade Sindical.....	130

ANEXO 3:

Quadro A3.1 : ENGICIVIL : Síntese da Evolução Económica e Financeira no Quinquénio 1993-1997.....	203
Quadro A3.2 : ENGICIVIL : Rentabilidade e Expansão da Empresa	203
Quadro A3.3 : ENGICIVIL : Distribuição dos Efectivos em % da População em 31/12...(1993-1997).	204
Quadro A3.4 : ENGICIVIL : Distribuição Etária dos Efectivos em % da população em 31/12.....	204
Quadro A3.5 : ENGICIVIL : Distribuição da Antiguidade	205
Quadro A3.6 : ENGICIVIL : Estrutura dos Níveis de Habilitação (1993-1997).....	205
Quadro A3.7 : ENGICIVIL : Distribuição do Vínculo Laboral por Categoria Profissional	205
Quadro A3.8 : ENGICIVIL : Custos com o Pessoal	206
Quadro A3.9 : ENGICIVIL : Formação Profissional	206
Quadro A3.10 : ENGICIVIL : Movimento de Saídas do Pessoal	207
Quadro A3.11 : ENGICIVIL : Evolução da Assiduidade em % do potencial máximo de horas de trabalho	207
Quadro A3.12 : LUSITÂNIA AIRLINES : Síntese da Evolução económica e Financeira no Quinquénio (1993-1997).....	208
Quadro A3.13 : LUSITÂNIA AIRLINES : Rentabilidade e Expansão da Empresa	208
Quadro A3.14 : LUSITÂNIA AIRLINES: Distribuição dos Efectivos em % da população em 31/12	209
Quadro A3.15 : LUSITÂNIA AIRLINES : Distribuição dos Efectivos	209
Quadro A3.16 : LUSITÂNIA AIRLINES : Distribuição Etária dos Efectivos em % da média anual....	210
Quadro A3.17 : LUSITÂNIA AIRLINES : Evolução da Distribuição da Antiguidade	210
Quadro A3.18 : LUSITÂNIA AIRLINES : Estrutura dos Níveis de Habilitação	210
Quadro A3.19 : LUSITÂNIA AIRLINES : Evolução da Distribuição do Vínculo Laboral	211

Quadro A3.20 : LUSITÂNIA AIRLINES: Evolução dos Custos com o Pessoal	211
Quadro A3.21 : LUSITÂNIA AIRLINES : Formação Profissional	211
Quadro A3.22 : LUSITÂNIA AIRLINES : Movimento de Saídas do Pessoal.....	212
Quadro A3.23 : LUSITÂNIA AIRLINES : Evolução da Assiduidade em % do potencial máximo de horas de trabalho	212

Figuras

Figura 1 : Parceiros Sociais e Consolidação do Estado Providência	33
Figura 2 : O Processo de Integração Mundial.....	60

Agradecimentos

Para a Professora Conceição Cerdeira, cuja permanente disponibilidade, discrição e eficaz aconselhamento permitiram que este trabalho se tornasse numa tarefa agradável e altamente enriquecedora, aquí expresso o meu profundo reconhecimento.

Aos trabalhadores, responsáveis sindicais, quadros médios e superiores que se disponibilizaram a colaborar através das entrevistas efectuadas, bem como aos familiares, amigos e colegas sempre presentes, igualmente o meu muito obrigado.

« Tudo é mudança,
não para deixar de ser;
mas para se transformar no que não é ainda. »
Epicteto

INTRODUÇÃO

I-1.- ENQUADRAMENTO

O conjunto de regras que subjazem ao trabalho subordinado, isto é, o relacionamento que se estabelece entre aquele que vende a sua força de trabalho, a sua capacidade intelectual e/ou que presta um serviço a outrem, sob a sua autoridade e direcção, a troco de uma compensação acordada entre ambas as partes, configura a relação de trabalho típica do capitalismo industrial que tem vindo a ser designada de forma diversa. De facto, enquanto a língua francesa define aquele tipo de relação por *relations professionnelles* na terminologia anglo-saxónica é o termo *relations industrielles* o mais correntemente utilizado. Em português a designação *relações de trabalho*¹, parece-nos ser aquela que melhor reflecte o relacionamento que decorre da prestação de trabalho juridicamente subordinado², característico da sociedade industrial.

Para lá das questões de ordem semântica, o que importa realçar é que, seja qual for a designação adoptada, a grande maioria dos autores que abordam esta realidade tem feito depender o seu desenvolvimento do processo de industrialização do mundo ocidental, que culmina, no caso europeu, com a institucionalização do Estado Providência e dos seus principais actores – Estado, Sindicatos e Empresários. Porque decidimos então adoptar a terminologia *Relações Laborais* e não *Relações de Trabalho*, com o

¹ Em Portugal designa-se por Direito do Trabalho o enquadramento jurídico do trabalho subordinado.

² Uma das características da subordinação jurídica é a submissão do trabalhador à autoridade e direcção administrativa e técnica do empregador. Pelo menos esta componente técnica da subordinação jurídica, é cada vez mais posta em causa, com a complexificação das novas tecnologias, implicando especializações em diferentes domínios e inibindo o empregador de "dominar" todo o processo produtivo.



entendimento que lhes está normalmente associado?

Se entendermos Relações Laborais apenas como o conjunto das interações que se estabelecem entre trabalho e capital na óptica da prestação do trabalho subordinado, poderemos seguramente afirmar que a história das relações laborais se confunde com a história do processo de industrialização e de desenvolvimento do capitalismo industrial durante os dois últimos séculos. Parece-nos contudo, que esta abordagem reflecte uma postura demasiado reducionista de um fenómeno muito mais complexo de interacção social em que intervêm factores de ordem moral, (solidariedade social, dignificação do trabalho e do indivíduo etc.) cultural (estatuto social em função da profissão) e política (influência dos diferentes poderes resultantes da importância social relativa de cada um dos intervenientes na relação) e que condicionam a actuação dos diferentes actores, consubstanciando desse modo um certo modelo de sociedade, ou se quisermos, de uma forma mais operacional, um certo sistema social³. De facto, mesmo as sociedades mais simples (a que Durkheim⁴ chamou “sociedades mecanicistas”) desenvolvem regras de prestação do trabalho social que consubstanciam, entre os actores sociais, uma interacção mais abrangente que a relação estrita entre trabalho e capital, independentemente da amplitude com que forem assumidas. Essas regras são indissociáveis da organização e estrutura sociais, atribuindo ao trabalho de cada indivíduo uma importância específica no labor social e que tem a ver com o quadro de valores e com a moral existentes. Deste relacionamento entre a função e a sua importância relativa para o trabalho social num determinado contexto, resulta a influência de cada actor, assumido individual ou colectivamente. O Labor Social não se confina assim à relação de trabalho subordinado, devendo ser assumido como um vasto projecto de interacção, uma relação de tensão, entre a sociedade (colectivamente ou através das suas instituições representativas) e o trabalho (entendido individual ou colectivamente). Estaremos então em presença de uma complexa malha de forças, de interesses e de convicções morais, que se desenvolvem em todos os sentidos, pelo que não parece fácil determinar até que ponto o progresso tecnológico terá maior ou menor influência que os novos valores morais e sociais num contexto de mudança, ou de

³ Embora o conceito de sistema seja por natureza conservador em si mesmo, não é essa a nossa postura de estudo. Entendemos sistema sob um ponto de vista heurístico e não determinista.

⁴ Na sua tese sobre a divisão do trabalho social.

que modo se inter-condicionam.

Efectivamente, as novas relações de forças que emergem em finais do séc. XIX, e que subjazem ao novo sistema de interacções sociais, (sufrágio universal, direitos humanos, final da escravatura, sindicatos, direito do trabalho, direitos dos trabalhadores) estão grandemente influenciadas pelos ideais socialistas, cuja filosofia é herdeira da nova postura filosófica do séc. XVIII. O séc.XVIII vê nascer a revolução industrial mas também os ideais iluministas⁵ que irão encontrar no quadro do desenvolvimento tecnológico em curso, e das tensões geradas pelo novo relacionamento social, um campo de investigação e de produção teórica, capaz de desenvolver modelos de análise, nomeadamente no campo das relações laborais características do capitalismo.

As primeiras abordagens da realidade laboral, enquanto disciplina de estudo, devem-se a Marx (preocupado com uma visão determinística da evolução social no sentido do estabelecimento inevitável de uma sociedade comunista) e a Durkheim para quem as novas relações de forças emergentes da revolução industrial, necessitam de encontrar um novo quadro moral em que se possam apoiar para fundar uma nova solidariedade social, base de toda a sociologia durkheimiana. Em 1895, Sidney e Beatrice Webb, fundam a *London School of Economics*, dedicando grande parte dos seus trabalhos à realidade laboral do final do século XIX, estudando a emergência do movimento sindical : «*Associação permanente de assalariados com o objectivo de manter ou melhorar as suas condições de emprego*» (Lallement 1996, p.15). No século XX, a abordagem teórica da realidade social conhece um desenvolvimento acentuado a partir da década de 1940, nomeadamente através da análise estrutural-funcionalista de Talcott Parsons⁶, a qual viria a influenciar John Dunlop, já na década de 1950 na elaboração da

⁵ Laicização da sociedade, perfeição do humano, novas doutrinas sociais e filosóficas, a importância da instrução...

⁶ Na sua primeira grande obra - *A Estrutura da Acção Social*, (1937) – Parsons utiliza a definição de teoria científica, (conjunto de conceitos teóricos elaborados a partir da realidade objectiva e relacionados logicamente) para chegar à noção de sistema, um conjunto de abstrações da realidade (conceitos), agrupados em esquemas e verificáveis empiricamente.

A análise sistémica permitirá a formulação das proposições que darão origem às novas teorias, ou à reformulação das já existentes (Stock 1980, p.22) e será a base de toda a sociologia Parsoniana assente essencialmente na complexidade das interconexões estruturais integrantes dos sistemas de acção. Para Parsons qualquer acção humana pode ser analisada de acordo com a teorização estabelecida para os sistemas de acção, independentemente do nível da realidade a que se situe. Distingue assim quatro funções ou pré-requisitos funcionais em qualquer sistema de acção:

Adaptação ; Goal Attainment (prossecução de objectivos) ; **Integração ; Latência**, ou estabilidade: → **A G I L**.
Daqui parte Parsons para a estruturação definitiva do sistema de acção, definindo um modelo teórico de subsistemas que são simultaneamente pré-requisitos funcionais do sistema completo de acção e assumindo-se, ao

Teoria Geral das Relações Industriais (1958) onde pretende desenvolver um modelo que explique as Relações Laborais (Industrial Relations) como um sistema de interacção social subordinado a uma ideologia,⁷ que enquadra o contexto social, tecnológico e político⁸, determinando o modo como os diferentes actores sociais desenvolvem a sua acção⁹ de acordo com certas regras desenvolvidas no próprio sistema,¹⁰ as quais visam a manutenção do estado de harmonia, evitando perturbações e *restabelecendo a solidariedade interna, quando perturbada* (Silva 1980, p.55). Resulta assim inevitavelmente numa abordagem demasiado determinística do comportamento humano; a anomia de Durkheim, que introduz o factor de ruptura indispensável ao questionamento¹¹ do modelo (paradigma) existente, sempre que a sociedade requer um reajustamento da participação individual em face dos novos desafios colectivos, não se encontra presente na análise de Dunlop.

A verdade contudo, é que o modelo de Dunlop permite operacionalizar a realidade laboral da época em que é desenvolvido¹², transformando as relações laborais em

seu nível da realidade, como novos sistemas de acção, contendo em si mesmos novos pré-requisitos os quais por sua vez continuam o processo até ao "uni act", unidade elementar da acção.

Finalmente os subsistemas integrativos de mais elevado nível para a estruturação de um sistema completo de acção serão :

Organismo Comportamental, que se abre sobre o meio ambiente, especializado na função Adaptação;

Sistema de Personalidade (interactivo) dos actores individuais, especializado na função de Goal Attainment -> objectivos;

Sistema Social constituído pelos actores individuais em interacção uns com os outros, através de um sistema de símbolos culturalmente estruturados e compartilhados através de expectativas normativas e cognitivas, especializado na função Integração;

Sistema Cultural (valores), especializado na função Latência ou estabilidade normativa.

Este sistema social está em actividade constante, querendo isto significar que o movimento faz parte da sua natureza, numa dinâmica de equilíbrio, que é simultaneamente uma dinâmica de estabilidade, já que o sistema pode funcionar indefinidamente sem que venha alguma vez a conhecer alterações de estrutura. Todo o sistema Parsoniano assenta assim no conceito de estrutura e de função; nesta perspectiva, as componentes estruturais (valores, normas, comunidade, e papeis) têm como função canalizar a informação cultural, que se concretizará na vida quotidiana da sociedade e dos seus membros. A sociedade apresenta-se assim hierarquizada em sistemas e subsistemas, integrados internamente por normas "encapsuladas" em valores comuns, que, no esquema Parsoniano acabam por determinar toda a acção. A função de estabilização (valores) controla a função integradora (normas), numa dinâmica que, através da definição dos papeis e sanções sociais, se esforça por manter "sob controlo" a unidade do sistema. Esta dinâmica entende-se como uma troca constante de informação e energia entre cada sub-sistema e o seu ambiente (os outros sub-sistemas), bem como entre os diferentes sistemas de acção entre si, através da função de Adaptação, numa hierarquia cibernética que, para Parsons representa a base da base da integração de todos os elementos do sistema.

⁷ Função de Manutenção do Padrão em Parsons (modera as atitudes de desvio)

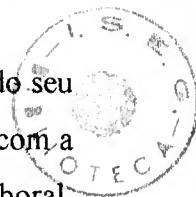
⁸ Função adaptação em Parsons

⁹ Função Prossecução de Objectivos em Parsons

¹⁰ Função Integração em Parsons

¹¹ Independentemente da postura epistemológica, este será afinal a base científica da investigação sociológica.

¹² Caracterizada pela massificação económica.



disciplina científica e possibilitando desse modo, um desenvolvimento acentuado do seu estudo e das estratégias de gestão empresarial, bem como das suas interconexões com a realidade social. Mas, apesar da importância para a compreensão da realidade laboral, tal como a estrutura da acção social de Parsons, o sistema de relações industriais de Dunlop tem sido criticado por não reflectir convenientemente o conflito, as motivações e atitudes do comportamento humano, enfatizando os papeis dos actores sociais, numa abordagem demasiado conservadora da realidade social¹³.

Assim, estudar a relação laboral entendida apenas como a correlação de forças resultante da consolidação do capitalismo industrial, poderá condicionar à partida a análise, atribuindo-lhe um cunho demasiado economicista da acção social. Entendemos que a sociologia deverá colocar a problemática do relacionamento laboral num contexto mais vasto de causa e efeito, isto é, que não se pode limitar à simples dinâmica do mercado de emprego, ensaiando explicações mais ou menos sistémicas da realidade laboral; ao investigador social cabe assumir uma postura multidimensional e pluridisciplinar, procurar *mais fundo* não se deixando contudo envolver 'demasiado'.¹⁴

Assim propomo-nos estudar as relações laborais como o conjunto de interacções mantidas pelos diferentes actores do *labor social* e que resultam das negentropias que subjazem ao modelo de sociedade,¹⁵ em determinado momento histórico. Será esta a nossa postura de análise ao longo do presente trabalho procurando, sempre que possível, "libertar" a relação laboral do excesso de determinismo que lhe é conferido enquanto interacção social regulada exclusivamente por normativo específico : o Direito do

¹³ Parece-nos contudo ainda assim pouco claro, como pretende Hyman (Jackson, 1984) que a análise sistémica deva integrar, os factores de perturbação. Teríamos então um sistema potencialmente anómico, o que nos parece um exercício difícil de conceber, exteriormente às modernas teorias caóticas, que pressupõem uma certa ordem emanante do caos, mas que, também elas por definição são incompatíveis com regras, antes preconizando uma certa "ordem estatística" ou "tendencial". Parece pois preferível uma aproximação à realidade social, através dos chamados sistemas abertos. Reforçamos contudo a opinião, já expressa, de que apenas no sentido heurístico do termo, admitimos a terminologia sistémica para as relações laborais, retirando-lhe portanto qualquer espécie de determinismo. Apenas pretendemos realçar a ideia de que existe uma interacção entre os diferentes actores, que se enquadra numa determinada ideologia, e para cuja dinâmica concorrem os diferentes efeitos de retro-informação, que provocam sucessivas adaptações mútuas, num processo de transformação "sistémica" permanente. Esta é efectivamente uma das principais características de qualquer relação social, alicerçada na divergência de interesses e nas negentropias emergentes.

¹⁴ Aqui se recorda um dos problemas fundamentais da antropologia e das ciências humanas em geral. A questão da observação participante, fundamental para qualquer análise sociológica credível, cria sempre a questão de saber até que ponto a identificação do observador com a realidade observada, não acabará por condicionar as suas conclusões.

¹⁵ Naturalmente que a cada modelo de sociedade está subjacente um conjunto de valores sociais e uma determinada moral social.

Trabalho. Em nosso entender, enquanto instrumento fundamental para a regulamentação das relações de trabalho, o direito não pode contudo, tornar-se num meio de restrição das vontades livremente assumidas pelos actores sociais no seu conjunto, devendo antes delas dar-se conta e promover a sua institucionalização.

I-2.- OBJECTIVOS DO ESTUDO

“O capitalismo moderno investiu toda a sua energia interna na globalização” (Guiddens 1995, citado por Dore s.d., p.9) e o paradigma da racionalidade já não consegue resistir à mudança. Esta é também uma época em que máquinas e homens se encontram inseridos praticamente ao mesmo nível, em redes complexas que governam a actividade económica. A revolução tecnológica criando condições para o estabelecimento da “aldeia global” lançando as economias nacionais na arena da competitividade internacional, completa o cenário de mudança.

Na procura de soluções, as empresas passam a operar em bases cada vez mais diversificadas, enquanto na Europa, a falência do Estado-Providência e a passagem de determinadas competências para um âmbito supranacional, como é o caso da União Europeia, implicam a perda de um dos sustentáculos do sistema social anterior (em que o Estado se assumia como âncora de empresas e sindicatos) sem que entretanto se tenha estabelecido uma instância equivalente alternativa. É portanto necessário rever os critérios de integração social, nomeadamente no que se refere às relações laborais, nas sociedades desenvolvidas pós-industriais, onde o anterior paradigma da conflitualidade laboral assumida essencialmente na grande empresa industrial, está ultrapassado.

Após o período de incerteza dos anos setenta e oitenta é chegado o momento de se encontrar uma nova base de entendimento social, assente numa relação de trabalho mais adequada às contingências de uma sociedade em mudança. Empresas e trabalhadores estão assim “condenados” a encontrarem em conjunto uma solução que, respeitando as divergências de interesses, propiciem um clima de entendimento, no pressuposto de que apenas no equilíbrio das forças que representam se poderá evitar a desintegração do tecido social.

Partindo desta temática, que constitui o nosso objecto de estudo, centraremos a nossa

análise no novo enquadramento social, económico e político decorrente do processo de globalização, bem como nas transformações da realidade sindical pós-industrial:

Qual o papel dos sindicatos na (re)construção do equilíbrio social necessário à sociedade pós-industrial? Que consequências tem para o sindicalismo a desestruturação da grande empresa enquanto baluarte de uma estratégia baseada na mobilização de grandes colectivos operários e no conflito de interesses? Deverão os sindicatos manter uma atitude de defesa do emprego estável para toda a vida, ou pelo contrário deverão centrar a sua atenção mais no "cidadão" e menos no "trabalhador"¹⁶? Qual o papel dos sindicatos num contexto de relação laboral *liberal* e não *democrática*? Como explicar a diminuição progressiva da densidade sindical: desinteresse dos trabalhadores pela causa comum ou simplesmente a ausência de causa comum, resultante da alteração das condições sociais e económicas decorrentes da nascente globalização da economia? Deverá o *social* sobrepor-se ao *capital*?¹⁷ Qual será então o papel dos sindicatos? Como reivindicar não contra um patrão, mas contra um projecto de sociedade?¹⁸: Deverão os sindicatos assumir uma postura cada vez mais política? E como adaptar a realidade nacional à

¹⁶ Entendido numa perspectiva Marxista da relação laboral.

¹⁷ A sociedade industrial assenta num projecto em que Trabalho e Capital têm apenas um objectivo : a obtenção de benefícios económicos imediatos, respeitando a questão social apenas ao Estado. Capital e Trabalho desobrigam-se da questão social, excepto no que respeita às respectivas contribuições para a manutenção do sistema. O trabalho social é considerado um trabalho menor já que não "gerador de lucro"...

Num contexto mais amplo de trabalho enquanto labor social, existem outros benefícios, que não sendo imediatamente económicos, se repercutem num grande benefício para a sociedade em geral, através da integração social desse modo proporcionada e pela reaproximação do indivíduo à sociedade, mantendo embora a sua individualidade. A dinamização e valorização do trabalho social, promoverá uma maior visibilidade da contribuição de cada um para o labor social, desse modo promovendo a realização socio-profissional que o trabalho deve proporcionar. Estaremos então em presença de um projecto de sociedade mais integrador, em que o todo é **efectivamente** a soma de **todas** as partes, mantendo estas a sua individualidade. A sociedade assume assim, como referia Durkheim, o seu papel integrador. De facto, de que serve para os que trabalham, obter elevados benefícios económicos, se uma parte cada vez mais significativa dos mesmos terá de servir para a manutenção daqueles que não conseguem obter um emprego? Esta aparente contradição, plenamente justificada com a necessidade da manutenção de uma política social assente na diferença proporcionada pelo estatuto socio-económico, base da competição que subjaz ao capitalismo industrial, não pode manter-se numa sociedade que se pretende alicerçada nos valores humanos e da promoção do indivíduo, sob pena de acentuar cada vez mais a exclusão social.

¹⁸ Naturalmente que numa sociedade capitalista sempre existirão patrões. O que se pretende aqui afirmar é a dificuldade que resulta da desestruturação da grande empresa industrial, em milhares de pequenas e médias empresas, com realidades próprias e que, competindo entre si pela obtenção de uma posição no mercado, tomam virtualmente impossível a determinação do "alvo" preferencial. Por outro lado, nas estruturas empresariais de maior envergadura, o patrão encontra-se agora "diluído" na flexibilização da relação laboral, nas novas formas de organização empresarial, nas práticas de gestão participada, enfim, no achatamento da estrutura empresarial tradicional.

realidade global: Poderão os sindicatos portugueses ou espanhóis adoptar uma postura de integração social, idêntica à dos países do norte da Europa sem se verem confrontados com a oposição dos seus próprios associados? A participação na gestão será aconselhável? Ou pelo contrário, poderá transformar-se num meio de envolver os sindicatos em processos de auto-destruição? Como se (re)adaptam os diferentes actores da relação laboral, à nova conjuntura socio-económica: privilegiando um modelo de entendimento concordante com os padrões de integração social tradicionais ou importando novos modelos de regulação social a bem da globalização económica, ou ainda procurando simplesmente os caminhos que melhor satisfaçam as necessidades de integração social, sem perderem a sua cultura própria? Será possível a realização profissional fora do contexto sindical? Qual o futuro das relações laborais em geral e do sindicalismo em particular?

Partiremos da hipótese que sendo o sindicalismo, um fenómeno de regulação social, não pode ser dissociado do quadro de valores da realidade em que se insere. Deste modo, nascido com o capitalismo industrial,¹⁹ por oposição ao liberalismo económico, o seu futuro estará inevitavelmente ligado à evolução que aquele assumir nos diferentes contextos sociais, económicos e políticos, independentemente do nível da análise efectuada: dificilmente se poderão impor modelos neo-corporativistas em sociedades que escolheram a estratificação como forma de regulação social, ou impor a conflitualidade e a regulação através da lei, em sociedades tradicionalmente cooperantes.

Assim, o nosso trabalho aborda a questão do novo relacionamento laboral e do futuro do sindicalismo procurando, como objectivo geral, discutir e reflectir sobre a realidade socio-laboral do último quartel do século XX, a que se associam os seguintes objectivos específicos:

- a. Identificar o sindicalismo como resultante de um projecto social alicerçado no capitalismo industrial, adoptando as formas de intervenção mais consentâneas com os valores de interacção social da realidade em que se insere;

¹⁹ Não estamos naturalmente a considerar no nosso estudo os modelos do sindicalismo dos sistemas socialistas.

- b. Tomar contacto com as novas práticas organizacionais e discutir a possibilidade de continuar a aplicar os métodos tradicionais de regulação laboral, num contexto de liberalização económica e de globalização social e política;
- c. Determinar de que modo o prosseguimento da nova política de relações laborais se adequa ao papel social²⁰ que deve estar reservado a qualquer empresa enquanto polo socializante e de realização individual no trabalho;
- d. Identificar a emergência de novas formas de regulação laboral à margem da prática sindical;
- e. Discutir os possíveis caminhos para o sindicalismo do futuro.

I.3 - METODOLOGIA

Para a prossecução dos objectivos que nos propusemos, estruturámos o nosso trabalho em dois níveis de análise, que se pretendem complementares:

1. **ENQUADRAMENTO** da problemática, reflectindo sobre as teses teóricas e a informação empírica, qualitativa e quantitativa disponíveis, nomeadamente:
 - a. Pesquisa Bibliográfica (livros, revistas, artigos de opinião) utilizando diferentes suportes de informação;
 - b. Recolha de informação através da realização de entrevistas semi-directivas a representantes de entidades directamente envolvidas na relação laboral, nomeadamente centrais sindicais e patronais;
 - c. Elaboração de uma síntese dos estudos e/ou teses pesquisados e considerados relevantes para a compreensão da temática em análise;
2. **ESTUDO EMPÍRICO** da realidade sócio-laboral em duas empresas de dimensões diferentes e operando em sectores de actividade igualmente distintos:
 - LUSITÂNIA AIRLINES S.A. → Aviação Comercial;
 - ENGICIVIL, CENTRO DE PROJECTOS S.A. → Consultoria em Engenharia

²⁰ Valor acrescentado, Criação de Postos de trabalho, Identidade de Empresa, Realização Profissional.

Arquitectura e Planeamento;

A escolha das empresas referidas, prende-se com o facto de a) ambas terem passado por um processo de mudança de estratégia empresarial nos últimos cinco anos, procurando adaptar-se à nova conjuntura do mercado nacional e internacional e b) a necessidade de avaliar a realidade empresarial de acordo com as características do tecido humano que lhe subjaz.

A metodologia aplicada neste estudo inclui duas fases de avaliação, para o período compreendido entre 1993 e 1997:

Numa PRIMEIRA FASE procedemos à avaliação da realidade empresarial, utilizando a informação disponibilizada pelas empresas e procurámos ajuizar a situação actual de cada uma, não apenas em face do desenvolvimento económico do sector de actividade em que actua, mas também como consequência da realidade social e tecnológica de uma sociedade em mudança, nomeadamente no campo das relações laborais.

Na SEGUNDA FASE do estudo procurámos, através de entrevistas semi-dirigidas a dirigentes sindicais e gestores e de inquéritos aos seus colaboradores, a identificação dos pontos chave da política de relações laborais.

1.4 - ESTRUTURA DO TEXTO

o Enquadramento Teórico desenvolve-se em dois capítulos:

O CAP.I - O SISTEMA DE RELAÇÕES LABORAIS DA SOCIEDADE INDUSTRIAL, tem por objectivo aproximar-nos da realidade laboral que marca os *trinta anos gloriosos*, em que a adaptação mútua das forças em presença na relação laboral, assume sempre os contornos adequados à realidade social em que se inserê. O papel desempenhado pelos parceiros sociais é estudado no segundo ponto deste capítulo, tentando mostrar o desenvolvimento dos esquemas de adaptação mais adequados aos seus princípios de integração social²¹. Em qualquer dos casos, o resultado é um sistema de relações laborais apoiado na massificação da produção e na

²¹ Surgem modelos de concertação social corporativista nas democracias do norte da Europa (Dinamarca, Suécia, Alemanha) enquanto os países latinos do sul da Europa (França, Itália, Portugal e Espanha) procuram a concertação alicerçada no equilíbrio instável da conflitualidade resultante dos interesses antagónicos em presença.

contenção do conflito dentro dos limites aceitáveis para a manutenção do próprio sistema, do qual no limite, dependem trabalhadores e empresários.

Questionando inicialmente a existência de um novo paradigma em A GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA E AS NOVAS PRÁTICAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS, o **CAP. II - A SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL** prossegue analisando as teses mais recentes, sobre as tendências organizacionais e de gestão de recursos humanos, como resposta à globalização económica e aos elevados índices de competitividade que é necessário manter, obrigando as empresas a assumirem estruturas mais flexíveis e a dispersar os custos de produção quer através de unidades autónomas quer subcontratando, por vezes, partes significativas do processo produtivo. No ponto dois A NOVA REALIDADE SÓCIO-LABORAL, pretendemos dar conta de algumas das soluções, mais frequentemente apontadas como reacção aos problemas resultantes das alterações conjunturais em curso durante os últimos vinte anos. A globalização e a liberalização económica, levam os empresários a exigir por um lado, uma maior abstenção do Estado na intervenção económica, enquanto por outro lado, reivindicam uma maior flexibilização das relações e vínculos laborais, tendo em vista a diminuição dos encargos com a manutenção de uma mão de obra subitamente cara e desqualificada perante a “ditadura” das novas tecnologias e como consequência ainda, da alteração estratégica da produção, que aposta agora na qualidade, em detrimento da quantidade.

O **CAP. II** encerra discutindo algumas questões que se prendem com a “rigidez” do actual quadro legal da relação de trabalho subordinado, questionando sobre a necessidade da “abertura” do Direito do Trabalho a configurações mais dinâmicas e integradoras da actual realidade sócio-laboral.

No **CAP. III - ESTUDO DE DOIS CASOS**, pretendemos mostrar que o futuro das empresas está hoje muito mais condicionado pelo seu potencial humano (formação, capacidade de inovação, polivalência) pela qualidade e capacidade de diversificação da oferta e pela agressividade demonstrada no mercado, que pelo potencial financeiro, o qual de pouco valerá ao serviço de uma gestão que não privilegie aqueles valores.

Concluiremos o nosso trabalho, com uma reflexão final, identificando tendências, apontando caminhos, ou ainda identificando novos problemas ou novos aspectos das questões já levantadas.

CAPÍTULO I

O SISTEMA DE RELAÇÕES LABORAIS DA SOCIEDADE INDUSTRIAL

1.1 - BURGUESIA E PROLETARIADO: O NOVO REGIME

As novas tecnologias surgidas ao longo do século XVIII (de que a máquina a vapor é um dos exemplos mais significativos) possibilitando produzir cada vez mais por menores custos, alteram de forma drástica todo o anterior sistema produtivo, com a afirmação definitiva da produção em fábrica, resultando na mecanização de muitas das tarefas desempenhadas manualmente e na desestruturação progressiva do anterior relacionamento entre capital e trabalho, até então alicerçado nas corporações das sociedades feudais. De facto, no anterior sistema produtivo, o artífice dispunha de grande autonomia no trabalho, isto é, tinha plena consciência do processo de produção (de que muitas vezes era o único conhecedor) e era mesmo detentor de algum poder, fruto dos seus conhecimentos específicos e da maior ou menor capacidade de produção.

Com o desenvolvimento da produção em fábrica, o século XIX vai revelar-se o século da afirmação do capitalismo e da emergência de duas novas classes sociais: a burguesia e o proletariado. Perseguindo objectivos diferentes ambas tiveram de lutar para conseguirem o seu lugar no processo histórico de alteração sócio-económica, desencadeado com a revolução industrial: A burguesia no sentido de se afirmar como classe dominante por substituição de uma aristocracia decadente, e o proletariado procurando afirmar-se como parceiro de pleno direito na construção de um novo projecto social.

A influência das ciências naturais em pleno desenvolvimento e as teorias da evolução natural, reflectem-se também na economia. A doutrina liberal assenta neste mesmo princípio de selecção natural: num ambiente liberto de qualquer espécie de intervencionismo, apenas os mais aptos poderão e deverão sobreviver. É a época do *Laissez Faire – Laissez Passer*, do levantamento das barreiras à livre circulação das

mercadorias e ao pensamento livre. Vive-se então a época do liberalismo económico, em que a “mão invisível”²² de Adam Smith constitui o expoente máximo de uma doutrina assente na liberdade do empreendimento individual e na ausência de intervenção do Estado na actividade económica²³.

O mercado constitui o único regulador do processo económico e Jean Baptiste Say afirma no seu *Cours* (1828) que o consumidor é «o único juiz competente para os produtos» (Flamant 1988, p.73)²⁴. A política do “laissez-faire, laissez-passar”, impõe-se tanto nos Estados Unidos (onde o carisma da exploração do Oeste lhe dá um cunho de aventura pioneira e acentua a igualdade de oportunidades típica da doutrina liberal) como na Europa. Para Flamand, a doutrina liberal assenta em quatro princípios fundamentais:

- Desenvolvimento do interesse pessoal;
- Existência de uma concorrência forte ;
- Liberdade total de actuação por parte dos agentes económicos;
- Sentido de responsabilidade.

Deste modo, a procura de lucros elevados, obriga à existência de uma forte concorrência entre os detentores do capital, que deverão estar libertos de qualquer espécie de intervencionismo, para que possam assumir reponsavelmente o seu papel na construção do bem estar social. Neste contexto de liberdade de actuação, a doutrina liberal aplicada às relações de trabalho, leva Stuart Mill a criticar o *salariato*, na medida em que impede o individuo de “*deter a propriedade do produto do seu trabalho...*”(Taylor 1965, p.69).

²² A *Riqueza das Nações* publicado em 1776 conheceu um êxito extraordinário, tendo sido reeditado cinco vezes em vida de Adam Smith. A “mão invisível” que regula todo o processo económico no sentido do estabelecimento de uma ordem natural no domínio económico e social faz com que o desenvolvimento do interesse particular de cada individuo na procura do seu bem estar, se reflita no todo social de forma positiva, já que a procura da maximização do lucro, obrigará a que o investimento apenas se realize nos sectores de actividade com maior interesse social, pois de outro modo estará condenado ao fracasso.

²³ Não pode deixar de se assinalar aqui a contradição existente entre a defesa intransigente do individualismo, e a necessidade da promoção de um tipo abstracto de homem – o *homo economicus* – base de toda a doutrina liberal e ao qual se atribui uma única motivação. Trata-se pois de promover a normalização do comportamento individual e não verdadeiramente da defesa da liberdade de actuação de cada individuo.

²⁴ Voltaremos a confrontar-nos com este reinado do consumidor cerca de século e meio mais tarde (ver nota 72) após a falência do Estado Providência e o resurgimento das doutrinas neo-liberais decorrentes do processo de transformação tecnológica e da mundialização da economia.

A situação real é efectivamente bem diversa dos princípios de Mill:

- Uma das características fundamentais da produção em fábrica é a transformação do anterior artífice no operário não qualificado, pelo que o produto do seu trabalho se dilui num processo produtivo, cada vez mais complexo; a única força de que o operário dispõe é o seu próprio trabalho;
- A abundância de mão-de-obra resultante do crescente afluxo de populações às zonas industriais, aliciadas pela perspectiva de um emprego ao qual corresponda um salário regular, ou simplesmente despojadas das pequenas parcelas de terra arável que não conseguem resistir à pressão do desenvolvimento industrial, torna ridícula qualquer perspectiva de liberdade negocial;
- A concorrência na procura de emprego, leva os trabalhadores a situações de grande precaridade quer no respeitante a salários justos, quer às condições de trabalho. Os acidentes são frequentes e o operário vê-se confrontado com a ausência de protecção ou segurança no trabalho.

Assim, ao promover o individualismo, ao alicerçar toda a sua força na concorrência e na igualdade de oportunidades, está o liberalismo inevitavelmente, a promover a lei do mais forte e a constituição de elites, colocando o operário fabril numa situação de dependência quase total em relação aos donos das fábricas a quem compete julgar da justeza das reivindicações laborais²⁵ e/ou do salário a pagar. Por outro lado, a substituição da força muscular pelo trabalho das máquinas, permite agora contratar mulheres e crianças que chegam a trabalhar 16 horas por dia, frequentemente em condições de sub-nutrição.

A igualdade de oportunidades alicerçada na livre concorrência, deve pois entender-se no âmbito da função que a cada um está destinada:

- Igualdade de oportunidades de enriquecimento para a burguesia;
- Igualdade de oportunidades de miséria para o proletariado.

²⁵ Embora as associações de interesses comuns sejam admitidas, como forma de reforçar o poder de intervenção de determinados grupos e desse modo possibilitar um maior desenvolvimento da concorrência, ao operário está vedado qualquer tipo de associação, que lhe permita dialogar de forma organizada com os empresários, já que não pode haver concorrência entre actores sociais que actuam em "palcos diferentes". A doutrina liberal abre assim as portas à discriminação social, à exclusão, à precarização da coesão social.

Assim, a livre concorrência assumirá funções diametralmente opostas : para a burguesia , a livre concorrência representará a luta pelo domínio do mercado, o apuramento da qualidade, o progresso, o enriquecimento; para o proletariado representará a luta pela obtenção de um trabalho, a aceitação de condições de trabalho sub-humanas, a miséria.

A situação do operariado é de tal forma precária que Stuart Mill, ainda que defendendo basicamente os princípios do capitalismo liberal, não pode deixar de escrever nos seus Princípios de Economia Política «...o estado de salariato, dentro de pouco tempo, só será aceitável pelos operários cujo abaixamento moral, os torne indignos da independência. As relações entre patrões e operários serão dentro de pouco tempo substituídas pela associação, numa das formas seguintes: associação em certos casos temporária, dos operários com o empresário; noutros casos e, mais tarde em todos os casos, associação dos trabalhadores entre si.» (*idem*). Não deixa de ser significativa esta aproximação às preocupações socialistas, este discurso reformador, constituindo mesmo o início de um novo entendimento da realidade social, antecipador da mudança que se seguirá ao período revolucionário que alastrou na Europa a partir de Fevereiro de 1848.

Não admira pois que entre as massas trabalhadoras comece a surgir uma consciência de classe, consequência da identificação de problemas comuns, por oposição à elite burguesa, detentora do capital. Com efeito a realização da previsão de Mill torna-se cada vez mais inevitável, nomeadamente com o aparecimento da grande empresa industrial, onde a concentração de um grande número de operários possibilita o desenvolvimento de acções reivindicativas organizadas. Por outro lado, as grandes cidades industriais (na segunda metade do século XIX Londres atinge mais de 2 milhões de habitantes) virão a tornar-se o palco privilegiado dos movimentos de contestação social, onde se defrontam uma burguesia que pretende afirmar-se como a classe dirigente, e um operariado cada vez mais consciente do seu papel decisivo na construção do novo modelo sócio-económico : O CAPITALISMO INDUSTRIAL, opondo agora *no mesmo palco*, burguesia e proletariado.

Esta oposição passa necessariamente pela organização do proletariado na luta contra a burguesia, pelo amadurecimento da classe operária, por uma consciencialização do verdadeiro papel de cada um dos actores sociais e da sua importância relativa, enfim,

como dirá Marx, pela intensificação da luta de classes que, embora fazendo parte da evolução normal das sociedades, atinge o seu ponto máximo com o capitalismo, já que toda a sociedade se divide cada vez mais em dois campos inimigos, em duas grandes classes directamente opostas uma à outra: a burguesia e o proletariado - Manifesto do Partido Comunista - (Beaud 1981).

A afirmação do movimento sindical revela-se assim indissociável da tomada de consciência da classe operária e da sua capacidade de organização e de motivação para a causa comum. Esta tarefa virá a ser inicialmente assumida pelos antigos artífices que, ao contrário da grande maioria do operariado, dispunham de alguma instrução e perceberam que melhor que tentar destruir o capitalismo, seria procurar dentro do próprio sistema valorizar ao máximo o papel dos trabalhadores, através da intervenção política no seio dos partidos, que não podem ficar indiferentes à nova força que emerge. De facto, é necessário garantir os votos dos milhões de trabalhadores que agora se acumulam nas grandes cidades industriais. E para garantir votos, nada melhor que uma população descontente com forte motivação reivindicativa e que luta por uma causa universalmente aceita : a igualdade de direitos. Deste modo, a universalidade do direito de voto e as questões de ordem social, convergem para a politização dos sindicatos, configurando a partir de 1900, segundo Streek, (Van Ruyseveldt et al. 1995) um modelo *de sindicalismo político-industrial* que irá contribuir decisivamente para a alteração da relação de forças até então existente.

Tendo decidido combater o capitalismo “por dentro”²⁶, a questão política desempenha um importante papel na afirmação do movimento sindical, constituindo mesmo um dos principais motores da luta . De facto, o operariado apercebe-se que não basta a consciência de classe para vencer “a guerra”: é necessário intervir ao nível da alteração dos valores institucionais estabelecidos, no sentido de obter o reconhecimento pretendido.

Como afirma Liebknecht no congresso de Colónia do partido socialista alemão em 1893 : *«Somos todos partidários dos sindicatos; mas não se julgue que eles, por si sós,*

²⁶ Apesar da ideologia dominante nas organizações laborais do princípio do século, ser de natureza nitidamente socialista, de facto este “combate” será conduzido mais no sentido de promover uma melhor redistribuição da riqueza gerada, e da obtenção de regalias sociais duradouras, do que efectivamente para a destruição do modelo de economia capitalista, por razões ideológicas ou políticas, como o demonstra a recuperação Fordista após a

conseguirão alguma vez esmagar a força do capital. Este não pode ser aniquilado no seu próprio terreno... É preciso arrancar-lhe das mãos o poder público; e isto só é possível através da luta política» (Noronha et al. 1993, p. 33).

Mas, embora determinante para a afirmação do movimento sindical, e abraçada, pelo menos numa fase inicial por quase todos os movimentos, a verdade é que progressivamente se revelam diferentes abordagens da questão política, reconhecendo-se, nestes primeiros tempos da afirmação do movimento sindical, três concepções distintas:

1. O sindicalismo **ANGLO-SAXÃO**, preocupa-se mais com a lógica económica da relação laboral, centrando a sua atenção no controlo do emprego (*trabalhismo*) e relegando a acção revolucionária para segundo plano. Nos **ESTADOS UNIDOS** surgem a partir de 1820, partidos locais (*Workingmen's Parties*) que reivindicam, para além da abolição da escravatura no sul, o direito de voto feminino, enquanto a **AFL**²⁷ faz algumas vezes, a partir de 1905, ouvir a sua voz em apoio do partido democrata (Lallement 1996). Em **INGLATERRA**, o sindicalismo irá encontrar o seu próprio caminho na arena política através do partido trabalhista surgido inicialmente (1893) como partido independente do trabalho, mas que acabará por se afirmar como a voz dos sindicatos no parlamento, constituindo simultâneamente um importante veículo de credibilização da acção sindical, junto da opinião pública.

2. Na **EUROPA CENTRAL** a influência da ideologia socialista é muito mais forte no desenvolvimento do movimento sindical, pelo que este assume aspectos de natureza revolucionária, como é o caso na **ALEMANHA**, onde o sindicalismo resulta directamente da revolução de 1848 com a criação do Congresso Operário, por iniciativa de Stéphane Born (Noronha et al. 1993). Após a fase anti-socialista de Bismark, em que o movimento sindical se vê obrigado à clandestinidade (entre 1878 e 1890) a componente política dos sindicatos alemães acentua-se, através da constituição de uma federação liderada pelo partido socialista (Visser et al, 1996). No congresso socialista de Ghota defende-se “...a obrigação moral por parte dos operários se filiarem no partido socialista...” (Noronha 1993, p.33). Os sindicatos

segunda guerra mundial.

²⁷ American Federation of Labor, fundada em 1884 por Sam Gompers, um pequeno empregado de uma fábrica de charutos. Gompers, hostil à politização dos sindicatos, imporá um sindicalismo apolítico, apenas preocupado com as

conseguem unir-se em torno de uma ideologia e de um partido, desse modo contribuindo para a estabilidade laboral e para o desenvolvimento de acções concertadas de relacionamento laboral. A partir do congresso de Mannheim (1912) esta união é formalmente desfeita, permitindo a ambos, partido e federação sindical uma maior autonomia de actuação nas respectivas áreas (acção parlamentar para o partido, aspectos económicos e laborais para a federação sindical) mantendo contudo o mesmo entendimento de que apenas através da acção concertada a nível político e sindical será possível promover as condições necessárias à defesa dos interesses dos trabalhadores.

Em geral, nos **PAÍSES LATINOS** do sul da Europa, com um processo de industrialização mais atrasado, o movimento sindical assume características igualmente revolucionárias, ainda que diversas do sindicalismo prevalecente nos países altamente industrializados, (para lá do Reno). Enquanto nestes se abraça predominantemente a ideologia socialista e se assume a filiação partidária como o meio mais eficaz de acção política, em **FRANÇA**, a Confederação Geral do Trabalho, fundada em 1895, pauta a sua actuação pela via revolucionária anarco-sindicalista, definindo na carta de Amiens, documento da sua fundação, a independência relativamente à influência dos partidos políticos: os trabalhadores têm o dever de aderir ao sindicato sejam quais forem as suas opiniões políticas não introduzindo essas opiniões no sindicato. A força da CGT resultava então da militância e da acção directa dos seus membros através da greve geral, como forma de pressão social e política²⁸.

PORTUGAL irá desenvolver um modelo sindical muito próximo do francês. No final do século XIX, a percentagem de analfabetos entre os trabalhadores portugueses rondava os 75%, pelo que a luta política, fundada no processo eleitoral defendido

questões de carácter social (Lallement 1996).

²⁸ Contudo, a acção revolucionária da CGT revela-se relativamente pouco incisiva. A revolução de Outubro na Rússia (1917) o enfraquecimento do partido socialista e a constituição do partido comunista, acabariam por fazer inflectir o movimento sindical francês na direcção de uma reforma comunista provocando uma cisão no seio da CGT (Van Ruyseveldt et al.). Surge então a CGTU (*Confédération Générale du Travail Unitaire*) que adere aos princípios da Internacional Sindical Vermelha (que por sua vez adere à III Internacional Comunista) enquanto a maioria reformista mantém a mesma designação (CGT). Esta situação de conflitualidade interna e divisão ideológica virá a constituir uma constante da evolução do sindicalismo francês.

pelo partido socialista²⁹ não pode ter muita receptividade; os trabalhadores portugueses revêem-se mais na luta económica controlada pelas associações de classe. É assim que em 1882, a Conferência de Lisboa das Associações de Classe, proclama o princípio da sua autonomia perante o Partido Socialista (CGTP, s.d.). A promulgação, em 1891, do decreto que reconhece aos trabalhadores o direito de associação³⁰, cria definitivamente as condições para o desenvolvimento da propaganda anarquista e para a autonomização do movimento sindical revolucionário, fortemente influenciado pela *Carta de Amiens* e que se propõe “...conduzir o proletariado à conquista do poder, à margem e contra os partidos políticos” (idem, pag.17). Em 1911, o primeiro Congresso Anarquista Português decide que os anarquistas deverão participar activamente nos sindicatos, e em 1914 no Congresso Nacional Operário reunido em Tomar, constitui-se a União Operária Nacional (UON) que termina definitivamente com a influência socialista no movimento operário. Finalmente o 2º Congresso da União Operária Nacional, reunido em Coimbra a 13 de Setembro de 1919, decide a fundação da Confederação Geral do Trabalho³¹ – CGT, iniciando a fase do anarco-sindicalismo.

Contudo, a revolução de Outubro de 1917 e os princípios preconizados por Lenine, “acordam” o movimento operário para a politização da relação laboral e para os problemas do sindicalismo independente. Em 1921, é fundado o partido comunista português, a partir de uma facção do movimento anarco-sindicalista, que começara a opor-se à estratégia preconizada até então pela CGT. Esta nova situação aliada à cisão do Movimento Operário Mundial (surgimento em Moscovo da Internacional Sindical Vermelha, ISV, apoiada pelos partidos comunistas e, em Berlim, da Associação Internacional dos Trabalhadores, de tendência anarquista) leva os sindicatos afectos à ISV a abandonar a CGT, enquanto os anarquistas se mantêm fieis, consumando deste modo a cisão do movimento operário português.

A politização do movimento operário assume portanto características diversas, sem

²⁹ Fundado em 10 de Janeiro de 1875, mas absorvido anos depois por republicanos e anarco-sindicalistas.

³⁰ Decreto de 9 de Maio, publicado no Diário do Governo nº 106 de 14 de Maio de 1891 (Cerdeira.1998).

³¹ A decisão da criação da Confederação Geral do Trabalho, fora já tomada durante o 2º Congresso Sindicalista, realizado em Maio de 1911, em que se definiram as linhas gerais a que deveria obedecer a organização sindical: 1) sindicatos profissionais; 2) uniões ou federações locais; 3) federações profissionais ou corporativas, 4) confederação geral do trabalho. A sua efectivação apenas em 1919, tem a ver com a turbulência do percurso organizativo do

dúvida em resultado do modelo de organização social privilegiado. Assim, quer os sindicatos ingleses (que parecem ser os que conseguem uma verdadeira politização da causa operária, através da constituição do seu próprio partido) quer os alemães (que “adoptam” o partido e a ideologia socialistas) conseguem através da acção política a unificação da acção reivindicativa. Para os países latinos contudo, a politização provoca a ideologização do movimento operário, com a sua consequente divisão e enfraquecimento³².

Para além da luta sindical e partidária, o modelo liberal irá ainda confrontar-se com outro aspecto de natureza política: o aumento progressivo da intervenção do Estado na vida social, resultante da necessidade de garantir a liberdade da iniciativa privada face aos excessos do próprio liberalismo³³. O poder público assume um protagonismo cada vez maior, quer como investidor e/ou empregador (grandes investimentos, resultantes do progresso tecnológico³⁴ e normalmente demasiado pesados para a iniciativa privada) quer regulamentando a saúde pública e as condições de trabalho, num primeiro tempo com a função protectora de legislar o trabalho de mulheres e menores, e posteriormente com a produção de normativo adequado à regulamentação das novas relações de poder emergentes.

Estas serão de resto as linhas de força que completarão a passagem do modelo de capitalismo liberal para o capitalismo industrial e financeiro.

Da nova relação de forças, em que o proletariado ganha estatuto de parceiro social de pleno direito, em que a burguesia se confronta com as suas próprias contradições e em que o Estado emerge como elemento indispensável na arbitragem dos conflitos e na promoção da justiça social, resultará em finais do séc.XIX, uma tendência generalizada

movimento sindical.

³²Deverá contudo referir-se a este propósito que o facto de a industrialização das economias Inglesa e Alemã se processar muito antes das economias Mediterrâneas, terá contribuído para o facto de as estruturas sindicais se encontrarem no início do séc. XX, consolidadas e fortemente organizadas, propocionando aos seus membros um conjunto importante de regalias sociais culturais e económicas (Visser et al, a) 1996) “resistindo” melhor à nova ideologia surgida da revolução de Outubro na Rússia. Também o grau de alfabetização e a consciência de classe deverão ser factores a ter em conta, para além das questões de carácter cultural, que levam as sociedades do sul a assumirem uma postura de estratificação social, logo menos solidária e por isso mais vulnerável a influências exteriores aos seus próprios interesses.

³³ Concorrência desenfreada, a constituição de autênticos carteis de negócios, o aumento das fraudes e da corrupção...

³⁴ Caminho de ferro, estradas, pontes, energia eléctrica, etc.

para um aumento dos salários, para uma redução das horas de trabalho e finalmente para a juridificação da relação laboral: *Employers and Workmen Act* de 1875 na Grã Bretanha, lei sobre a liberdade de associação (1884) e sobre a duração do trabalho (1874, 1892, 1900) em França, bem como diversas leis sociais na Alemanha de Bismarck e nos Estados Unidos (Beaud, 1981). Em Portugal, o primeiro normativo importante surge com o Dec. de 14 de Abril de 1891, regulador do trabalho de menores e de mulheres, « *abrindo claramente o ciclo de uma produção legislativa específica e declaradamente impelida por propósitos protectivos, no campo das relações de trabalho* » (Fernandes 1994, p.26).

Estavam assim criadas as condições para que, através da função regulamentadora do Estado, e pela acção fiscalizadora dos sindicatos, surgisse um novo ramo do Direito, o Direito do Trabalho consubstanciando a passagem de uma relação de tipo economicista, a uma relação alicerçada na lei (*idem*).

1.2- O CONTEXTO ECONÓMICO, ORGANIZACIONAL E POLÍTICO

No início do séc. XX, após uma época de convulsões sociais, políticas e económicas (a que Hobsbawm apelidou de “Era das Revoluções”) e em que o mundo ocidental procura (re)encontrar o equilíbrio perdido, começa finalmente a definir-se o enquadramento em que irá processar-se a passagem do capitalismo liberal ao capitalismo industrial. À anterior livre concorrência, opõe-se o proteccionismo económico que determina as grandes linhas de orientação relativamente aos mercados interno e externo, enquanto à política de diversificação e liberalização económica, se responde agora com a concentração:

- Nos E.U. em 1909, 1,1% das empresas industriais detinham 43,8% da produção total do país, enquanto o trust do aço (United States Steel Corporation) produzia 56,1% da produção nacional (Lenine 1974);
- Na Alemanha o império Krupp e os grupos AEG e Siemens dominam o mercado europeu do aço e da indústria eléctrica (*idem*);
- Na Grã-Bretanha, as empresas empregando mais de 10.000 trabalhadores,

representavam em 1963, 32% dos empregos da indústria manufactureira. (Jackson, 1984);

Este processo de concentração da produção, assenta no desenvolvimento da grande empresa industrial, apoiada por um sector bancário cada vez mais poderoso. Na Grã-Bretanha existem apenas 48 bancos em 1913 contra 250 em 1880; na Alemanha em 1901 o Deutsche Bank o Dresdner Bank e o Diskonto Bank dominam o mercado financeiro, enquanto nos Estados Unidos se constituem dois impérios financeiros (Beaud 1981, p.191):

- First National Bank de Morgan, General Electric, Rubber Trust, US Steel e outras sociedades;
- National City Bank de Rockefeller, Standard Oil, Tobacco, Ice Trust, caminhos de ferro de Gould e telefones.

Lenine aponta o *capital financeiro* como o instrumento decisivo na constituição de monopólios e na externalização da área de influência, através da constituição de multinacionais. A exportação de capitais torna-se então fundamental para assegurar o escoamento de mercadorias para as economias em vias de industrialização e para as colónias que as grandes potências económicas ainda detêm. Hilferding (Beaud, 1981, p.191) refere a este propósito: «*A política do capital financeiro persegue um triplo objectivo : primeiramente a criação de um território económico tão vasto quanto possível, em segundo lugar a defesa deste território contra a concorrência estrangeira, através de barreiras alfandegárias e, finalmente, a sua transformação em campo de exploração pelos monopólios do país*».

A crise de 1929/1933 resultando de uma acumulação excessiva da riqueza do lado da produção, terá mostrado a necessidade de proporcionar às classes trabalhadoras o poder de compra necessário para que o sistema se possa equilibrar no complexo jogo que são as regras dos mercados de capitais e de trabalho. Numa palavra, é necessário criar, desenvolver e manter mercados internos e externos que absorvam a produção nacional, tornando a economia forte e estável. É neste contexto que após a vitória dos aliados na segunda guerra mundial, os Estados Unidos sentindo que apenas o fortalecimento da economia europeia (nela incluindo a recém vencida Alemanha) poderia conter o avanço

comunista, lançam em Junho de 1947 um arrojado plano de ajuda à Europa. O plano Marshall, iria ter como consequências imediatas, **a)** uma demarcação mais nítida dos posicionamentos do leste e do ocidente nos campos económico, político e social, **b)** atenuar as diferenças entre vencedores e vencidos e **c)** estabelecer o dólar como moeda padrão, conferindo maior estabilidade à economia europeia.

Deste modo se lançam as bases da recuperação económica do pós-guerra, a qual pressupõe a existência de um modelo integrado, para o que se torna necessário ajustar o poder de compra da classe trabalhadora ao aumento esperado da produtividade, pagando melhores salários aos trabalhadores, os quais enquanto consumidores, parecem estar na base de uma relação entre produção e consumo que garante uma prosperidade social impossível de contrariar. Este *circulo virtuoso*³⁵, parece garantir a estabilidade socio-económica que, ao proporcionar melhores rendimentos às classes trabalhadoras, encontra aí mesmo um campo inesgotável de auto-alimentação do sistema.

No período que se segue à segunda guerra mundial, as organizações evoluem assim, para uma estrutura centrada na racionalidade da maximização da produção - PRODUÇÃO EM MASSA OU DE GRANDES LOTES - em harmonia com as condições de um mercado ávido de consumo. Esta organização da actividade produtiva, subsiste num sistema protegido pela conjuntura política³⁶ e económica³⁷ internacional, configurando organizações de tipo mecanicista, em que a planificação é sempre possível, a formalização é grande e em que uma estrutura burocrática alicerçada numa hierarquia autoritária, impõe as regras que determinam o funcionamento geral do sistema. Apesar da melhoria generalizada do poder de compra, continua a existir, uma distinção bem nítida entre “os que pensam” e “os que executam”.

A relação laboral reflecte também esta organização sistémica. De facto, a reconstrução económica oferecendo emprego abundante, aumenta o poder reivindicativo dos trabalhadores que desenvolvem organizações sindicais cada vez mais fortes e fundamentais para a manutenção da estabilidade social, contribuindo para a definição

³⁵ Entendimento social que resulta do pressuposto de que as novas tecnologias emergentes e incorporadas na empresa com vista ao aumento da produção, nunca poderão por em causa os postos de trabalho, garantindo mesmo um benefício para os trabalhadores, através da incorporação nos salários de uma parcela dos ganhos de produtividade assim obtidos (Santos 1990).

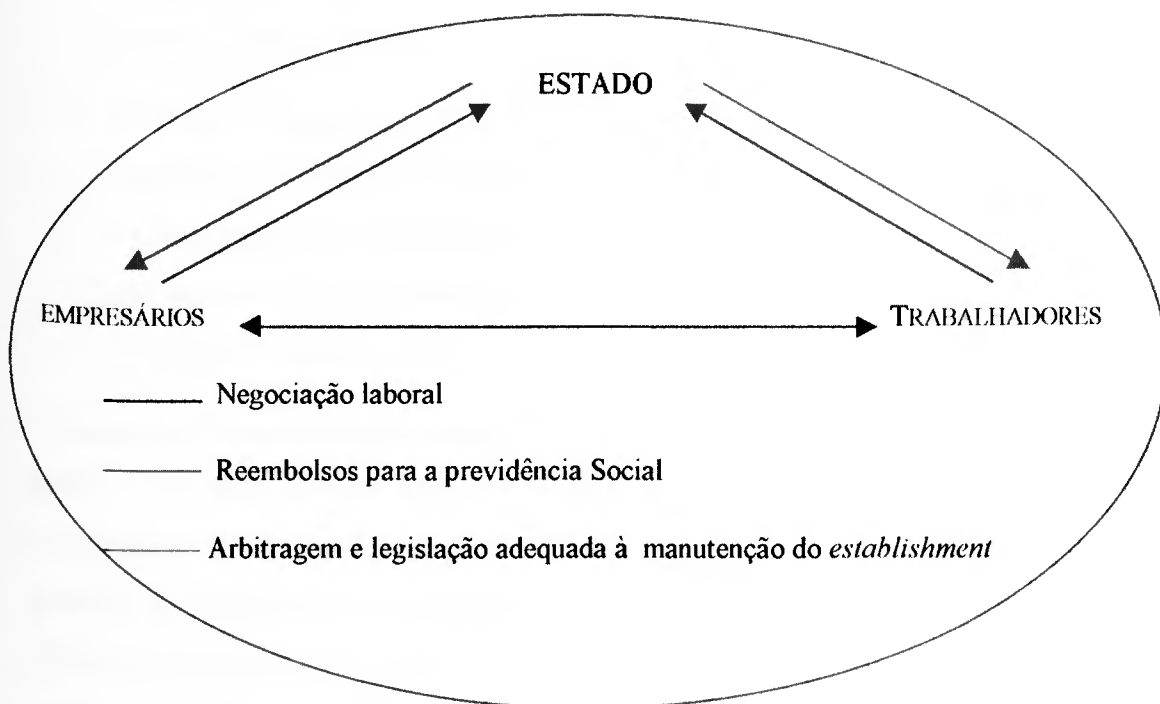
³⁶ É o período da “guerra fria” entre os dois grandes blocos mundiais.

³⁷ Plano Marshall, já referido.

clara do papel que a cada um cabe desempenhar na consolidação de um sistema integrado de relações laborais (Fig. 1):

- A gestão preocupa-se em estudar os métodos de trabalho que melhor contribuam para a massificação da produção;
- Ao trabalhador cabe executar tarefas eminentemente rotineiras;
- O Estado zela para que todo o sistema se mantenha em funcionamento sem grandes convulsões.

Figura 1 - Parceiros Sociais e Consolidação do Estado-Providência.



Este modelo (aqui muito simplificado) a que se convencionou chamar Estado Providência³⁸ surge assim como um projecto político de estruturação social que apenas

³⁸ Interessa-nos aqui apenas o modelo de organização patrocinado por todos os actores sociais, que suporta a função social do Estado. O Estado Providência representa de facto mais do que um "policimento" do funcionamento do sistema. Ao Estado, enquanto *Estado Providência* cabe uma função muito mais interventora na sociedade, incumbindo-lhe acima de tudo ocupar-se com o bem estar social dos cidadãos. Talvez por isso mesmo, a designação anglo saxónica de *Welfare State* se adapte melhor àquela função. O *Welfare State* representa acima de tudo, a vitória da solidariedade social objectiva alicerçada nos direitos dos cidadãos e dos trabalhadores (MERRIEN 1997) sobre a solidariedade individual (caridade). Esta é de resto também a vitória da democracia sobre o liberalismo ou do capitalismo industrial sobre o capitalismo liberal. De uma forma sucinta poderemos, de acordo com

poderá manter-se num ambiente estável e com a aceitação explícita, das regras do jogo:

- Procura da integração das classes trabalhadoras na consolidação do regime de economia capitalista que se tornava imperioso reforçar;
- Crescimento do mercado de trabalho, criando empregos estáveis, numa perspectiva de emprego para toda a vida;
- A empresa assume-se como o lugar central da relação laboral, promovendo todos os mecanismos necessários à consolidação desta função, desde a formação e qualificação de funções, até à estruturação das carreiras profissionais;
- A empresa estrutura-se verticalmente, desenvolvendo processos produtivos a montante e a jusante da sua actividade principal, assegurando desse modo elevados ganhos de produtividade.
- O Estado assume a protecção dos trabalhadores³⁹ em caso de necessidade enquanto os empresários garantem a estabilidade do emprego. Em contrapartida os trabalhadores “prescindem” da participação activa no processo produtivo e abdicam de acções tendentes à modificação da estrutura social que lhes proporciona este *bem-estar*.

O modelo de relacionamento laboral característico do Estado Providência, representa assim o corolário de um período de afirmação do movimento sindical, ao qual correspondem os empresários com associações patronais, competindo ao Estado uma intervenção reguladora, na correlação de forças entre patronato e operariado, numa dinâmica própria em que o fortalecimento de um, contribui inevitavelmente para a força e desenvolvimento do outro, num processo mais ou menos convulsivo de busca de

Merrien identificar três tipos de intervenção característica do Estado Providência:

- Intervenção no sentido de garantir alguma tranquilidade económica aos cidadãos, através dos sistemas de segurança social;
- Intenção de redistribuição dos rendimentos, que passa por transferências verticais e horizontais;
- Intenção de o Estado fornecer à população serviços e equipamentos colectivos a preços muito inferiores aos do mercado.

O Estado Providência assumiu contudo formas distintas segundo as formas de integração social inerentes à moral e aos valores de cada sociedade. Assim Estado Providência, État – Providence, Sozialpolitik e Welfare State, representam mais do que formas de expressar a mesma realidade em línguas diferentes: representam de igual modo, formas diferentes de realização de um mesmo conceito de solidariedade social, com resultados diferentes, como é o caso do modelo sueco (ver nota 53).

³⁹ Desenvolvimento de medidas de segurança social e apoio à família.

novos equilíbrios.

Vejamos pois de que forma Sindicatos, Empresários e Estado, "constroem" um projecto social que, privilegiando os valores do capitalismo industrial, deixa espaço de intervenção para todos os agentes económicos:

1.3 - OS ACTORES

1.3.1 - Sindicatos

Como já referímos, a passagem do capitalismo liberal para o capitalismo industrial, resulta da afirmação do movimento operário e da sua capacidade de se organizar, para "fazer frente ao patronato". É assim que, em finais dos anos 1890 quase todos os movimentos operários europeus se encontravam organizados e haviam estabelecido confederações sindicais. Apesar de a maioria destes movimentos se encontrar ainda num estado embrionário, a verdade é que a partir de 1900 alguns se destacam na coordenação de uma estratégia global, procurando ir ao encontro do enquadramento necessário ao aprofundamento da intervenção social e política.

O **Quadro 1**, mostra a evolução do desenvolvimento das confederações sindicais em algumas sociedades europeias⁴⁰, entre 1900 e 1975,⁴¹ por periodos de 25 anos, apresentando a coluna das percentagens, em primeiro lugar o valor relativo ao número de sindicatos conhecidos, seguido da percentagem respeitante à totalidade da força laboral.

Interessa-nos sobretudo avaliar de que modo as confederações sindicais são representativas da realidade laboral em que se inserem e qual a influência que

⁴⁰ As que considerámos mais representativas dos modelos já referidos : Anglo-Saxão, Central Europeu e Euro-Latino .

⁴¹ Sem quaisquer intenções de balisamento cronológico, cingimos a análise, nesta fase do nosso trabalho ao período em que, em nosso entender, se desenvolve e consolida o modelo sócio-económico que subjaz ao capitalismo industrial.

QUADRO 1 – PRINCIPAIS CONFEDERAÇÕES E DENSIDADE SINDICAL ENTRE 1900 E 1975.

	1900			1925			1950			1975		
	DESIGN.	%	AUTORID.	%	AUTORID.	%	AUTORID.	%	AUTORID.	%	AUTORID.	
GBR	TUC	59,3 7,42	Não Tem.	60,60 17,25	Pouca	84,30 34,63	Pouca, mas alguma coordenação informal a nível da negociação.	91,80 44,14	Tenta coordenar a negociação em cooperação com o governo.			
ALM	GK	80,0 2,72	Pouca	65,0 12,4	Domínio das greves e respectivos fundos. Federações cristãs rivais.	91,79 22,48	Obtém cooperação das lideranças dos sindicatos sectoriais.	82,24 24,13	Obtém cooperação das lideranças dos sindicatos sectoriais.			
FRA	CGT	48,6 1,45	Parcial	51,1 2,34	Muito Pouca	75,5 14,21	Pouca, mas coordena muitos conflitos. Confederações rivais.	44,00 7,84	Pouca; confederações rivais.			
SUE	LO	87,15 2,21	Pouca	73,45 14,68	Pouca. Colarinhos brancos rivais	79,08 39,78	Monopoliza fundos de greve e negociação.	63,13 49,05 ⁴²	Monopoliza fundos de greve e negociação. Outras confederações em crescimento.			
ESP	n.d.	-	-	51,36 2,30	UGT Cooperação com o Governo	-	Clandestinidade.	n.d.	Organizações rivais emergindo.			
ITA	n.d.	-	-	-	-	78,69 18,24	Pouca, mas coordena muitos conflitos. Confederações rivais	50,72 16,69	Pouca, mas tenta coordenar a acção; uniões <i>de facto</i> com confederações 'rivais'			
POR	UON ⁴³ CGT ⁴⁴	n.d.	Dirigem e controlam todo o mov. sindical.	n.d.	CGT e ISV dividem a liderança do mov. Sindical.	n. d.	Clandestinidade	100,0 ⁴⁵ 52,4 (a)	CGTP-IN. monopoliza a organização sindical.			

Fonte: Adaptado de Crouch 1993, (a) Cerdeira 1997, CGTP s.d. e Noronha 1993.

⁴² A Edição consultada de Crouch 1993 indica (pág. 244) o valor de 77,7 que está manifestamente incorrecto e que deverá corresponder à percentagem total de sindicalização da força laboral, conforme refere a mesma fonte na página 252. Assim sendo o valor correcto deve ser aquele que indicamos.

⁴³ A partir do Congresso Nacional Operário de Jan/1914.

⁴⁴ A partir do 2º Congresso da UON em Set/1919.

⁴⁵ Por força da Unidade Sindical.

efectivamente exercem sobre os seus associados.

Vejamos pois qual tem sido, *de facto*, o papel das confederações sindicais, enquanto parceiros sociais, nos países estudados:

1. O SINDICALISMO BRITÂNICO nascido das associações de trabalhadores qualificados, manteve até à década de 1960 essa característica, identificando-se com uma forte consciência de classe que se reflecte numa complexa estrutura organizativa e que cria práticas restritivas⁴⁶ ao normal funcionamento do mercado de trabalho (Barou et al. 1988).

Após a segunda guerra mundial e sobretudo após os anos 1960, evolui para uma estrutura descentralizada, baseada nos delegados de empresa que, mantendo-se em contacto com aqueles que os mandataram, cumprem o importante papel de estabelecer a ligação entre as bases e a estrutura nacional. Desenvolve-se então um sistema de negociação em comissões especializadas ao nível local, que envolvendo directamente os delegados sindicais e a direcção da empresa, aumenta a influência institucional daqueles, ao mesmo tempo que os torna “co-responsáveis” pelas políticas da gestão e justifica o fracasso das negociações colectivas sectoriais, em consequência da necessidade de defender interesses localizados.

O TUC (Trades Union Congress) surge assim mais como um *Forum*, mantendo-se afastado da negociação laboral, e tentando a coordenação possível com empresários e governo, quanto às questões políticas de natureza global.

2. Na EUROPA CENTRAL surgem como exemplos marcantes do reforço da capacidade negocial dos sindicatos, através da centralização e/ou concentração em confederações, os modelos de sindicalismo ALEMÃO⁴⁷ e SUECO. Embora com algumas diferenças⁴⁸ evoluíram para uma concepção de relacionamento laboral “integrativo”, colocando-se os sindicatos como parceiros sociais que, juntamente

⁴⁶ A existência de fronteiras rígidas entre profissões conduziu frequentemente a conflitos internos entre os respectivos sindicatos.

⁴⁷ Acção parlamentar para os partidos, aspectos económicos e laborais para a federação sindical, mantendo contudo o entendimento de que apenas através da acção concertada a nível político e sindical será possível promover as condições necessárias à defesa dos interesses dos trabalhadores.

⁴⁸ O modelo sueco, protagonizando uma maior intervenção do Estado, assume uma feição mais corporativista.

com os empresários são responsáveis pela construção e manutenção de um sistema consensual de cooperação, num relacionamento altamente formalizado e institucionalizado, mas nem por isso menos conflituoso. Apenas a tónica não se situa somente na negociação colectiva ou na pressão política, mas também na procura de reformas sociais alargadas que proporcionem melhores condições de vida para todos. Daquí decorre uma natural maior densidade sindical e reforço da capacidade de mobilização e negociação das confederações sindicais.

3. Nos **PAÍSES LATINOS** do sul da Europa, nomeadamente em França, a conflitualidade interna, a fragmentação ideológica entre as maiores confederações sindicais⁴⁹ e a rivalidade declarada entre as diferentes estruturas, não favorece a densidade sindical contribuindo para o enfraquecimento da sua autoridade. Por outro lado, essencialmente contestatário (contra-poder), o sindicalismo francês não se adapta bem a sistemas demasiado centralizados, assumindo características que propiciam o antagonismo e não a cooperação entre sindicatos. Finalmente, a política de extensão dos acordos colectivos, cria desmotivação para a centralização sindical. De facto, em França para que um acordo colectivo entre em vigor, basta ser assinado por um sindicato do sector. Deste modo os sindicatos que não concordam, poderão manter a sua opinião, diluindo assim o ónus da “culpa” de fazer acordos “menos bons”, sem correrem o risco de ver os seus associados prejudicados relativamente àqueles que se criticam. Neste ambiente de concorrência entre as diferentes facções sindicais, acentua-se a conflitualidade e, consequentemente, a grande dificuldade em promover a convergência de interesses.
4. Como já referimos o sindicalismo **PORTUGUÊS** segue um percurso muito próximo do sindicalismo francês evoluindo de um domínio do Partido Socialista (entre 1871 e 1911), passando por uma fase revolucionária (1911 a 1919) até à vertente anarquista e comunista (1919-1929) imediatamente anterior à ditadura salazarista. As Confederações sindicais têm portanto uma existência efémera e pouca influência junto dos seus associados. A própria filosofia sindical, torna

⁴⁹CGT-comunista, CGT-FO reformista marcando a independência entre a acção sindical e a política, CFDT de tendência socialista e a CFE-CGC mais vocacionada para a engenharia, indústria química e “colarinhos brancos”.

inviável qualquer hipótese de organização estável, prevalecendo neste período a confrontação ideológica entre socialistas e anarquistas e entre estes e os comunistas.



A Constituição de 1933 virá a determinar a extinção do sindicalismo livre e consequentemente das confederações sindicais. Em alternativa são criados os sindicatos nacionais (D.L. 23500 de 23.10.33), elementos primários da estrutura corporativa da organização económica imposta pelo Estado Novo. O Estatuto do Trabalho Nacional (D.L. 23048 de 23.09.33), determina que *“a propriedade, o capital e o trabalho desempenham uma função social, em regime de cooperação económica e de solidariedade”*, competindo ao Estado a obrigação de contrapor a sua acção a todos os movimentos e doutrinas sociais contrárias aos princípios consignados naquele estatuto (artº10º). Neste contexto, a pouca actividade sindical não controlada pelo regime desenvolve-se necessariamente na clandestinidade, mas com pouca convicção e por um período demasiado curto. A Comissão Inter Sindical (C.I.S.) criada para coodenar a actividade clandestina não consegue desenvolver um trabalho de massas efectivo e em 1937 os sindicatos clandestinos desaparecem, acabando os quadros sindicais por se integrar nos sindicatos corporativos. (CGTP, s.d.). Em 1 de Outubro de 1970, realiza-se ainda na clandestinidade a primeira reunião intersindical, constituindo o ponto de partida para a formação da central sindical que se legaliza após a revolução de Abril de 1974. A política passa então a ser a da unicidade sindical, dominada pela CGTP, afecta ao partido comunista português, justificando assim a elevada percentagem de aderência (100%), resultante da lei e não necessariamente da vontade dos sindicatos.

A Constituição da República de 1976, virá promover uma nova fase evolutiva no sindicalismo português: o pluralismo defendido no nº 2 do artigo 57 sendo incompatível com a unicidade sindical conduz ao Movimento da Carta Aberta e à criação da União Geral de Trabalhadores (U.G.T.), passando então a actividade sindical a organizar-se em torno de duas confederações rivais: a Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP-IN) e da recém criada UGT.

Nascendo tardiamente e com uma evolução turbolenta sem possibilidade de se

instalar e organizar,⁵⁰ o sindicalismo português não tem oportunidade de “cumprir a sua missão” durante os trinta anos gloriosos, ressurgindo num período em que o movimento sindical se confronta com graves problemas de identidade a nível global.

Como acabamos de verificar, o "envolvimento" do movimento operário em confederações sindicais, assume características diversas, sem dúvida em resultado do modelo de organização social privilegiado. Contudo e apesar da situação política em Portugal, Espanha e Itália ter condicionado a evolução dos respectivos movimentos sindicais, a realidade dos restantes países mostra que globalmente se assiste por toda a Europa, ao longo da primeira metade do séc. XX, a uma tendência integradora do movimento operário em confederações sindicais, a nível nacional e internacional.⁵¹

1.3.2.- Empresários

O desenvolvimento de estruturas de âmbito alargado, por parte dos sindicatos, cria uma nova situação de desequilíbrio nas relações laborais (agora de sinal contrário àquela criada pelo liberalismo) que obriga a que o patronato desenvolva um modelo de organização suficientemente forte para fazer face às greves, mas também para a definição de acções concertadas a nível da negociação colectiva ou ainda para interferir directamente na actividade política, tal como os sindicatos. Na Europa, a partir do terceiro quartel do século XIX, as associações patronais, criadas inicialmente para fazer face a um excesso de concorrência que poderia pôr em causa o próprio sistema⁵², tentam também desempenhar um papel importante no restabelecimento do equilíbrio das forças em presença na relação laboral. O empresário europeu prefere assim transferir para órgãos representativos comuns a negociação laboral, embora as associações de empresá-

⁵⁰ Até 1933 envolve-se em disputas de carácter ideológico e partidário;

Entre 1933 e 1974 é absorvido pelo modelo corporativista, que lhe impõe fortes limitações;

Entre 1974 e 1976 passa novamente por uma fase de confrontação ideológica e de busca de consensos a nível nacional;

⁵¹ No seguimento do tratado de Roma, surge em 1958, o Secretariado Sindical Europeu (SSE), que passará em 1969 a designar-se por Confederação Europeia dos Sindicatos Livres (CES) e que em 1974 se funde com a Organização Europeia da Confederação Mundial do Trabalho, criada em 1956. Em 1990 a CES integra, para além de 40 Confederações Sindicais Nacionais (inicialmente dezassete) quinze outras estruturas sindicais europeias (MOURIAUX 1993).

⁵² O que de facto viria a acontecer em relação ao capitalismo liberal, como já referimos.

rios não se preocupam apenas com as relações laborais, funcionando muitas vezes como grupos de pressão política e limitando a sua participação na negociação colectiva, ao nível do aconselhamento dos seus associados.

O **Quadro 2**, apresenta uma panorâmica da evolução do movimento associativo patronal desde o início do século, até ao declínio do Estado Providência:

1. Na **Grã-Bretanha**, a confederação da Indústria Britânica (CBI) com origem no século XIX, continua a ser a organização mais importante. Surgindo primariamente como um lobby, representando os interesses dos empresários em Londres e Bruxelas (VISSER et al. a) 1996), continua sem competência para negociar em nome dos seus membros, embora 80% das associações existentes em 1990, continuassem a ser membros da confederação. Jackson refere que predomina na Grã-Bretanha a negociação a nível local, pelo que as associações locais ou associações com filiais locais, tendem a representar um papel mais importante na relação laboral, que as associações nacionais.

Apesar da elevada representatividade quanto ao número de associações existentes, a verdade é que, segundo o Workplace Industrial Relations Survey (WIRS) em 1990, apenas 13% das empresas com mais de 25 trabalhadores faziam parte de uma associação de empresários (*idem*), pelo que poderemos concluir ser a representação real daquele tecido empresarial de $0,8 \times 0,13 = 0,104$, ou seja, 10,4%. Uma das principais razões desta situação parece ser a globalização geral da economia britânica, desde sempre receptiva ao investimento estrangeiro, privilegiando a actuação mais diversificada e agressiva das organizações e desse modo criando constrangimentos à convergência de interesses.

2. Em **França**, surge em 1919, a Confédération Générale de la Production Française (CGPF) que será substituída em 1945 pelo Conseil National du Patronat Français (CNPF). Constitui uma organização com uma grande diversidade de interesses, desde a organização de empresas de grande e pequena dimensão, empresários da indústria e dos serviços, mercado interno e de exportação. Apesar da grande representatividade -75% das empresas francesas- a fraca coesão interna, a que não é alheia a grande divergência de interesses e a defesa das prerrogativas de gestão de um pequeno número de federações poderosas, tornou o CNPF num

QUADRO 2.- ASSOCIAÇÕES PATRONAIS : ÂMBITO E AUTORIDADE - 1900-1975

	1900			1925			1950			1975		
	DESIGN/ ÂMBITO	AUTORIDADE	DESIGN/ ÂMBITO	AUTORIDADE	DESIGN/ ÂMBITO	AUTORIDADE	DESIGN/ ÂMBITO	AUTORIDADE	DESIGN/ ÂMBITO	AUTORIDADE	DESIGN/ ÂMBITO	AUTORIDADE
GBR	Organ. de sector na const. Naval	Coordenação Limitada	BEC Moderado	Envolvimento em Lock-outs.	- Extensivo	Associações sectoriais, com poucos poderes.	Extensivo	Junção de BEC com FBI→CBI. Coordenação informal.	Extensivo			
ALM	CDI Forte crescimento	Fundo de greves e coordenação de Lock-Outs.	RDI Forte crescimen- to.	Forte poder sobre os filiaidos. Pressão na negociação colectiva.	BDA Extensivo	Papel fundamental na negociação sectorial e regional.. BDA tenta coordenação informal.		BDA exige fundos de greve e vigia os acordos colectivos sectoriais.	Abrangente no sector industrial e terciário.			
FRA	Fraca dimensão	Comité des Forges com fraco sucesso.	CGPF Limitado.	Com fracos poderes.	CNPF Razoavelmente extensivo	Papel importante em muito poucas negociações.	Limitado	CNPF com capacidade mas limitada no âmbito.				
SUE	CAF e SAF Rápido Crescimento.	Alguma coordenação de negociação.	VF junta-se a SAF Crescimento	SAF coordena estratégia para um poder centralizado.	Abrangente	Coordenação de negociações e sanções às firmas que se afastam.	SAF Abrangente no sector industrial e terciário.	Controla toda a estratégia negocial.				
ESP	-	-	Fraço	Fraça.	Fraço	Estado Fascista	CEO Crescimento Rápido	Assume papel coordenador.				
ITA	-	-	COFINDUS- TRIA	Participa no Estado Fascista (1919)	COFINDUS- TRIA Razoavelmente extensivo.	Papel importante em algumas negociações.	COFINDUS- TRIA Extensivo	Reforma estrutura para assumir papel coordenador.				
(a) POR	AIPT APPG CPP	Fraça	Federações Corporativas	Participação na estrutura corporativa.	Federações Corporativas	Participação na estrutura corporativa	CIP CCP CAP	Fraça; apesar disso únicos interlocutores na Concertação Social.				

Fonte: Adaptado de Crouch 1993 e Cerdeira 1998 (a)

obstáculo ao desenvolvimento de um sistema mais integrado de relações laborais (Van Ruysseveldt et al., a) 1996), situação para a qual concorre igualmente o modelo de sindicalismo francês de natureza revolucionária. Jackson (1984) refere a este propósito, que as associações patronais em França se encontram melhor organizadas que as sindicais conseguindo muitas vezes determinar o nível a que a negociação se deve efectuar.

3. Na **Alemanha** a primeira associação de empresários – *Arbeitgeberverbände* – surge na segunda metade do século XIX. Após a primeira guerra mundial, em 1918, sindicatos e organizações de empresários estabelecem um regime de cooperação – *Zentralarbeitsgemeinschaft* – definindo o princípio da negociação colectiva como a base das relações laborais, regime que haveria de se manter (mesmo após o desaparecimento do *Zentralarbeitsgemeinschaft*) até à segunda guerra mundial. Em 1950, surge a *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände* (Federação das associações de empresários alemães), que tenta coordenar as estratégias de negociação colectiva, fornece apoio jurídico e de política social. As questões económicas e de negócios são centralizadas na *Bundesverband der Deutscher Industrie* (BDI- Federação da Indústria Alemã), que congregava antes da unificação alemã, 80 a 90% das firmas do sector.
4. Na **Suécia** a *Svenska Arbetsgivarföräning* (SAF) fundada em 1902 é a associação de empresários mais importante. Dominada por grandes firmas possui uma estrutura altamente centralizada que suporta até 1980, o regime de corporativismo negociado que está na base do chamado modelo sueco, e mantém, até 1983, uma política de centralização da negociação laboral com o LO. O modelo sueco viria a ser confrontado após a década de 1980, com o aparecimento de outros grupos de interesses (sindicatos de “colarinhos brancos”, e do sector público) e com a integração europeia em meados da década de 1990⁵³.
5. Em **Itália** a associação patronal mais importante é a *Confederazione generale dell'industria italiana*, (Lanzalaco, Visser a) 1996) - CONFINDUSTRIA – fundada

⁵³ O modelo sueco pode ser encarado como uma economia de mercado coordenada por associações de empresários e de trabalhadores que convergem no facto de entenderem que a economia de mercado não é auto-regulável como pretendem as correntes neo-liberais. Associações patronais e sindicatos entendem que devem desenvolver trabalho no sentido da concertação, requerendo o apoio do Estado, mas não a sua intervenção. O apoio do Estado deve resumir-se a criar os suportes legais e os incentivos necessários à prática da negociação

em 1919. Após 1969 alarga a sua influência à negociação colectiva. Em 1985, 94% dos membros da Cofindústria são firmas com menos de 100 trabalhadores (Treu Et Al., cit. Visser, op. cit.) situação que facilita a divergência de interesses entre pequenas e grandes empresas, suscitando alguma conflitualidade e dificuldade em adoptar uma política negocial comum. Em Itália não existe obrigação de negociar com os representantes sindicais, nem necessitam os empresários de fornecer informações ou consultar os representantes dos trabalhadores, aproximando-se a lei italiana do sistema britânico (Visser a), 1996). Apesar disso, a Cofindustria assume ainda uma posição importante na negociação com o governo e com a principal confederação sindical.

6. Relativamente a **PORTUGAL**, o tardio desenvolvimento do processo de industrialização por um lado, e o sistema de organização laboral imposto pelo regime político posterior a 1933, impedem a existência de uma tradição associativa e de fortes instituições patronais. De facto, as associações surgidas durante a segunda metade do século passado tiveram em geral, uma existência efémera, ou passaram por períodos mais ou menos dilatados de inactividade (Cerdeira 1998). Os condicionalismos do desenvolvimento industrial⁵⁴, justificam que as primeiras formas (1834) de associação empresarial se situem no sector comercial : inicialmente a Associação Comercial de Lisboa a que se segue em 24 de Dezembro a Associação Comercial do Porto. No sector industrial a Associação Industrial Portuense (Porto-1852) e a Associação Promotora da Indústria Fabril (Lisboa-1860) que em 1886 virá a adoptar a designação de Associação Industrial Portuguesa, assumem-se como as duas associações históricas mais importantes (*idem*).

A constante intervenção do Estado na área laboral, sobretudo a partir da Lei de 9 de Maio de 1891⁵⁵, leva os empresários a realizarem esforços de coesão organizativa « ...para defender o que consideravam ser de seu direito e de sua autoridade » (Cerdeira 1998, p.37). Neste sentido, o consenso obtido entre a Associação Industrial Portuense e a Associação Industrial Portuguesa, levará à

colectiva entre empresário e sindicato.

⁵⁴ O operariado português é, em geral, pouco qualificado, o país não dispõe das matérias primas necessárias e a instabilidade política (enfraquecimento da monarquia e emergência dos ideais republicanos) é grande.

⁵⁵ Ver nota 30.

realização, em 1919, do 1º Congresso Industrial e à constituição da primeira Confederação Patronal Portuguesa que, mais uma vez, terá uma existência efémera, surgindo em 1924 a União dos Interesses Económicos, na sequência do enfraquecimento daquela confederação.

No período corporativo, o Estatuto do Trabalho Nacional através do decreto 23049 vem definir os princípios organizativos a que devem submeter-se as associações patronais, agora designadas por grémios os quais são tutelados pelos ministérios respectivos (Economia, Comércio, Indústria ou Agricultura) e agrupados em federações e uniões, como organismos intermédios da respectiva corporação (Cerdeira 1998).

Não pode portanto, falar-se em associativismo patronal, pelo menos no sentido que nos interessa estudar, isto é, o do associativismo como resultante de uma reacção espontânea do capital (patronato) relativamente ao poder crescente do trabalho (operariado) interpretando o papel que lhe cabe na busca dos equilíbrios necessários a uma relação laboral dinâmica e desse modo influenciando, em conjunto com os sindicatos, a evolução de todo o sistema. No projecto corporativo imposto pelo Estatuto do Trabalho Nacional, quer os grémios, quer os sindicatos nacionais, surgem como elementos primários, isto é, como instrumentos de execução de uma política pré-definida.

O corporativismo português, acaba por transformar as relações laborais num sistema entrópico, em que a energia necessária ao seu funcionamento não é gerada internamente, mas sim “fornecida” (leia-se imposta) pelo Estado⁵⁶. Será necessário aguardar por Junho de 1974 para reencontrar a espontaneidade do associativismo empresarial, consubstanciado através da criação da Confederação da Indústria Portuguesa (CIP), formalizada institucionalmente em 5 de Maio de 1975. O âmbito inicial de actuação incluindo os sectores económicos de natureza industrial, passa, na revisão estatutária de 1981, a incluir também o sector dos serviços, alargado ainda em 1993 às actividades “...da distribuição ou venda de produtos ou serviços...” (*idem*, p. 76).

⁵⁶ A criação dos grémios obrigatórios em áreas fundamentais da economia, surgem como « uma solução de recurso quando a iniciativa privada não evidenciava particular interesse pela sua estruturação corporativa ou quando a actividade económica carecia de ser dinamizada » (*idem*, p. 45).

Seguindo um percurso semelhante ao da CIP, surge em Janeiro de 1976 a Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP) e em Novembro de 1976, a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) . Em geral, as confederações existentes não detêm uma representatividade elevada⁵⁷ (29%⁵⁸ para a CIP , 36% para a CAP e 40% para a CCP) embora sejam reconhecidas pelos restantes parceiros sociais como as verdadeiras instituições representativas do patronato nas áreas respectivas. Cerdeira argumenta relativamente à CIP, que esse facto deve-se certamente à necessidade de ao nível da Concertação Social (Conselho Permanente) haver necessidade de encontrar o interlocutor válido, função que lhe pertence indiscutivelmente face às posições de unidade e de força que sempre tem defendido. Pensamos que este entendimento poderá igualmente ser estendido às restantes confederações que para além de serem um interlocutor válido, são de facto o único interlocutor com preocupações de carácter exclusivamente económico.

1.3.3. - O Papel do Estado

No final do séc. XIX, a preocupação do Estado situava-se essencialmente no reconhecimento dos outros actores em presença na relação laboral : sindicatos e associações patronais. No periodo que decorre entre as duas guerras mundiais, este papel integrador do Estado vai acentuar-se, nomeadamente através da produção legislativa, definindo o quadro em que se deve desenvolver a relação laboral e determinando claramente direitos e obrigações de cada um dos actores. Mas o Estado procura também ir mais além da sua função de árbitro no relacionamento entre patrões e sindicatos; pretende também “envolver” os trabalhadores num projecto comum de sociedade, num tipo de integração a nível nacional .A questão fundamental, sobretudo após a revolução de Outubro de 1917, é a de “proteger” a economia e os trabalhadores das influências nefastas da revolução russa, dando-lhes garantias de diálogo a nível nacional e internacional: A Organização Internacional do Trabalho, inicialmente uma

⁵⁷ Caracterizando o associativismo português pautado, por um lado, pelo desinteresse dos actores sociais e por outro, pelo elitismo que geralmente lhe subjaz.

⁵⁸ Apesar da adesão da Associação Industrial Portuguesa e da Associação Industrial Portuense.

potencial instituição corporativista internacional, emerge do Tratado de Versalhes em resultado desta preocupação fundamental para o capitalismo ocidental. Os trabalhadores devem pois ser envolvidos no projecto de recuperação capitalista como um projecto de recuperação nacional, através do estabelecimento de órgãos de consulta, como os Whitley Concils na Grã-Bretanha.⁵⁹ O **Quadro 3** apresenta, de forma sucinta, os principais aspectos da intervenção do Estado na economia e nas relações laborais, ou melhor mostra de que modo os parceiros reconhecem ou não a necessidade de intervenção do Estado como legislador e como árbitro, da relação laboral. Waarden, (1995), argumenta que se podem distinguir três tipos de acção do Estado nas relações laborais, que iremos tentar identificar de acordo com a análise elaborada no Quadro 3:

1. **Pluralismo Liberal**: *Caracterizado pelo princípio da não intervenção, limitando-se o Estado a criar um discreto enquadramento legal, para a negociação privada (idem).*

A GRÃ-BRETANHA é dos países estudados, aquele que melhor se enquadra nesta classificação, já que, apesar da procura de um maior envolvimento dos sindicatos e associações profissionais, não assume uma postura directiva ou determinante, antes preferindo uma actuação de não intervenção e de voluntarismo. Contudo, muitos aspectos associados à relação laboral, estão consignados na lei, tais como seguros e saúde, protecção no despedimento e segurança no trabalho⁶⁰. Em alguns casos, em que a associatividade laboral e patronal era escassa, impedindo um equilíbrio na negociação laboral, o Estado estabeleceu ainda “Trade Boards” com o objectivo de determinar remunerações mínimas. Esta função foi, a partir de 1945 (Wages Council Act), desempenhada pelos *Wages Councils* que viriam a ser abolidos em 1993, pelo governo conservador.

Caracterizando o posicionamento do Estado nas relações laborais na Grã-Bretanha Kahn Freund (Jackson, op.cit.), refere no início dos anos cinquenta que, de entre as grandes economias mundiais, a inglesa será aquela em que a lei desempenhou um papel menos importante na definição das relações laborais e com que o direito

⁵⁹ Órgãos conjuntos de consulta a todos os níveis e em todos os sectores.

⁶⁰ Factory Acts, regulando as condições de trabalho, segurança, etc., como o Factory Act de 1961, limitando o número de horas de trabalho para as mulheres e proibição do trabalho nocturno feminino (Jackson 1984).

QUADRO 3 - O PAPEL DO ESTADO: 1900-1975

	1900	1925	1950	1975
GBR	-	Aumento da consulta do governo aos sindicatos.	Sindicatos com influência progressiva num processo alargado de consulta.	Procura de acordo tripartido na contenção salarial e busca de um maior envolvimento dos parceiros sociais na política económica.
ALM	Arbitragem do Governo.	Negociação colectiva centralizada e progressivo envolvimento formal dos sindicatos e associações patronais, na auscultação económica.	Consulta alargada (<i>Tarifvertragesetz</i> , 1949). Envolvimento dos sindicatos em esquemas de pensões, gestão, etc.	Envolvimento crescente das organizações patronais e sindicatos na administração (<i>Konzerntierte Aktion</i> desde 1967); uso de linhas de acção informais, conduzindo a negociações bipartidas. Envolvimento crescente dos parceiros sociais na política económica.
FRA	-	Governo tenta encorajar a negociação.	Aumento das relações entre CGT-CGPF. Consulta a sindicatos não comunistas. Lei das <i>conventions collectives</i> , 1950.	Reconhecimento legal da negociação a nível nacional; consultas tripartidas de carácter limitado e esporádico.
SUE	-	Crescimento da negociação. Acordo de reconhecimento mútuo LO/SAF em 1906; Esquemas de consulta aos sindicatos.	Sindicatos e associações patronais consultadas em todos os assuntos de grande importância.	Sindicatos e associações patronais consultadas em todos os assuntos de grande importância. Intervenção limitada do estado; envolvimento dos parceiros sociais na definição da política económica.
ESP	Repressão Policial	Comités Paritários; Sindicatos participam nas agencias administrativas nacionais, durante a ditadura de Primo de Rivera.	Consulta formal a sindicatos fascistas e associações patronais fascistas.	Colapso da ditadura; nova política emergente.
ITA	Repressão Policial	Consulta formal a sindicatos fascistas e associações patronais fascistas.	Frac consulta a sindicatos não comunistas.	Tenta promover o consenso.
POR	Repressão policial	Estado Corporativo, a partir de 1933.	Estado Corporativo.	Governo revolucionário tenta definir o papel dos sindicatos e das organizações patronais.

Fonte: Adaptado de Crouch 1993 e Cerdeira 1998.



menos tem de se preocupar. Há assim um misto de voluntarismo e de enquadramento legal na relação laboral, definida por uma preocupação do Estado de que os valores fundamentais do indivíduo sejam respeitados, deixando todavia para os intervenientes a liberdade e a responsabilidade de acordarem nos termos da lei inglesa do contrato comercial que, segundo Kahn Freund (Visser et al. a), 1996), é em si mesma, a manifestação legal do *laissez faire*.

2. **Corporativismo:** *Intervenção efectiva do Estado, mas consultando sempre que possível os parceiros sociais, o que pressupõe organizações fortes e apoiadas nas suas relações mútuas* (Waarden ob.cit.).

A ALEMANHA e a SUÉCIA, aparecem como bons exemplos de modelos corporativistas. Repare-se no Quadro 3 a preocupação sempre existente na integração de todos os parceiros sociais, como membros de pleno direito na definição das políticas globais. Na Alemanha, o Estado não pode intervir directamente na negociação colectiva; a lei de 1949, estabelece uma distinção clara entre a política e as relações laborais, embora de acordo com uma lei de 1952, o governo possa intervir para impor regras mínimas de emprego em qualquer sector industrial:

O Estado intervirá se não existir acordo colectivo e/ou não existirem associações patronais e sindicais;

Esta lei nunca foi aplicada (*idem*). Do mesmo modo, a implementação da regulamentação respeitante à segurança social, saúde, formação profissional está entregue a instituições, em que ambas associações sindicais e patronais estão representadas.⁶¹

3. **Estatismo:** *Forte intervenção do Estado, interferindo no emprego e nas condições de trabalho.*

A FRANÇA, enquadra ainda segundo Waarden (ob. cit.), este modelo intervencionista. De facto, apenas em 1975 aparecem algumas consultas tripartidas e mesmo assim com um carácter esporádico (**Quadro 3**). Matérias

⁶¹ Por exemplo, *Berufsgenossenschaften* (segurança social) ou *Handwerkammern* (formação profissional).

como salários mínimos, número de horas de trabalho, segurança social, etc. que na Alemanha são objecto de acordos de negociação colectiva, são em França, determinados pela lei. Durante um processo negocial e sempre que não seja possível o acordo, as partes em litígio apelam para a arbitragem do governo, que imporá a sua determinação. Parece que em alguns casos se força mesmo o desacordo, quando o que está em causa é susceptível de provocar enfraquecimento de sindicatos e/ou associações de empresários. Nesse caso, o ónus recai sobre o governo que assumirá as responsabilidades. Esta desobrigação das responsabilidades de cada um, é típica das economias eurolatinas, e tem certamente a ver com uma questão cultural mais profunda. O governo pode ainda através de políticas de extensão, implicar numa negociação colectiva todos os trabalhadores de um sector, mesmo aqueles que não estão abrangidos por empresas signatárias do referido acordo.

Em **PORTUGAL** iremos encontrar durante o período que coincide com a afirmação do capitalismo industrial e do modelo social que lhe subjaz – O Estado Providência – uma forte intervenção do Estado na regulação das relações laborais, assumindo particular destaque durante o Estado Novo. Essa intervenção tem como principal suporte o sistema corporativo, consagrado na constituição de 1933 onde se institui a competência do Estado na definição das regras de funcionamento da actividade económica:

- Agrupamento das actividades em agrupamentos (sindicatos e grémios) de acordo com os interesses comuns, segundo os critérios definidos pelo Estado ;
- Integração desses agrupamentos a um nível intermédio, formando federações;
- Coordenação da actividade económica através das corporações que, reunindo a nível nacional as actividades com a mesma natureza, se constituem como órgão executivo da intervenção do Estado na vida económica.
- Representação das corporações assegurada através da Câmara Corporativa que, embora assumindo o papel institucional de uma segunda Câmara, não dispõe de iniciativa própria (art.º 103 da Constituição de 1933) funcionando apenas como órgão consultivo, já que os seus representantes não são eleitos, mas sim

nomeados pelo Estado (artº 102 da Constituição de 1933).

Existe assim em Portugal durante o Estado Novo, um regime que poderíamos apelar, à luz das definições que introduzimos anteriormente, de um regime *misto* de estatismo e corporativismo, já que a intervenção do Estado é muito forte e se consubstancia numa política de integração e de entendimento entre trabalho e capital, características de um regime corporativista, como vimos. Contudo, no caso de Portugal a organização corporativa não resulta de uma concertação espontânea e de uma vontade de entendimento genuinamente assumida pelos intervenientes na actividade económica, mas de uma imposição, como meio mais eficaz de alcançar uma *ordem social* sem conflitos entre trabalho e capital (Ferreira 1975). Estamos pois em presença de um Corporativismo de Estado, superiormente regulado pelo Estatuto do Trabalho Nacional e alicerçado na obrigatoriedade da paz social (garantida através da supressão do direito à greve, considerada como factor de desestabilização social) e no exercício exclusivo da justiça por parte do Estado.

O corporativismo português torna-se pois, não apenas num meio de intervenção na actividade económica, mas num projecto mais vasto de regulação social, um verdadeiro instrumento de intervenção e afirmação política do regime, em que o Estado sobrepõe o "interesse nacional" ao interesse social.

Após 1974 o corporativismo português será progressivamente extinto, definindo o Decreto-Lei 443 de 12 de Setembro de 1974 que transitassem para os organismos de coordenação económica, os recursos humanos, o activo, passivo, saldos e fundos dos organismos extintos, bem como as respectivas funções de coordenação ou intervenção económica (Cerdeira 1998). Em alternativa ao desmantelamento da estrutura corporativista, serão criadas estruturas associativas democráticas, regulamentando o Decreto-Lei 594/74 de 7 e Novembro, o regime geral do direito de associação (idem).

A intervenção do Estado passará então a assumir uma feição idêntica ao intervencionismo do Estado em França, confirmando desse modo o existência de um padrão de regulação social característico dos estados latinos do sul da Europa (França, Espanha, Itália e Portugal).

Como acabámos de verificar os actores sociais não resolvem sempre do mesmo modo, as questões emergentes da necessidade de regulação social. Excluindo as situações de intervenção ilícita do Estado, seja qual for a forma que assuma, a resolução daquelas questões desenvolve-se segundo formas distintas em função do ambiente cultural e dos padrões moral e ético em que se situam. Compete ao Direito em geral, enquanto instrumento de regulação social o reconhecimento daqueles valores, cabendo ao Direito do Trabalho em particular, um papel de primeira grandeza na identificação dos diferentes problemas laborais e no desenvolvimento de um quadro jurídico adequado à sua resolução, sempre no respeito pela liberdade de actuação dos diferentes intervenientes. Tentaremos em seguida aproximar-nos desta problemática, procurando as características mais significativas da relação jurídica que subjaz ao trabalho subordinado.

1. 4 - O DIREITO DO TRABALHO . CARACTERIZAÇÃO E REGIME JURÍDICO

A relação laboral característica do Estado Providência assume um forma essencialmente jurídica. Vai longe o tempo da relação bilateral entre assalariado e patrão. A convenção colectiva constitui a tradução legal de um envolvimento efectivo dos actores em presença : sindicatos e empresários. O Direito do Trabalho representa não apenas a necessidade de adaptação do desenvolvimento do capitalismo às lutas sindicais , mas também um meio de intervenção do Estado na organização do processo produtivo. Ou seja, compete ao Direito do Trabalho, a função de “fiel da balança” (o factor de *Integração* de Parsons ou as *Regras* de Dunlop) determinante para o estabelecimento de um clima de segurança e de estabilidade no emprego, conferindo-lhe papel preponderante na manutenção do equilíbrio de interesses emergentes na unidade socio-económica e jurídica, em que se transforma a grande empresa industrial.

Não se trata porém de impor ou determinar novas regras de relacionamento social. O Direito do Trabalho preocupa-se apenas em regulamentar uma relação particular de comércio já existente, em que alguém vende o seu trabalho (manual ou intelectual) a outrem que dele necessita. Competirá ao “comprador” definir os termos em que pretende que a “mercadoria” lhe seja fornecida, devendo efectuar atempadamente o pagamento acordado.

Trata-se portanto de uma relação laboral privada⁶², dependente e juridicamente subordinada, em troca de um pagamento, relação essa que deverá ser livremente acordada entre as partes. Fernandes (1994) refere que uma das características mais importantes da relação de trabalho subordinado, é o facto do prestador do trabalho não só se sujeitar à determinação da sua actividade por outrém, como ainda perder o controlo do resultado dessa actividade⁶³.

Ao tipificar-se a incidência do Direito do Trabalho apenas na relação privada e na necessidade da subordinação jurídica do trabalhador, poderia questionar-se até que ponto terá atingido o seu objectivo, nomeadamente quanto ao equilíbrio das forças em presença. De facto, o Direito do Trabalho não se limita a reconhecer o *poder* e a *autoridade* do empregador, que de resto decorrem da sua própria posição contratual, enquanto “comprador de trabalho”; o Direito do Trabalho estabelece de forma efectiva os limites em que aqueles poderes poderão ser exercidos, do mesmo modo que estabelece direitos e deveres para os trabalhadores. Esta função reguladora, enquadrando todo o *sistema de relações laborais*, assume particular relevância como factor determinante do equilíbrio social, nomeadamente no âmbito mais alargado das Convenções Colectivas de Trabalho entre organizações de trabalhadores e organizações de empregadores. Estas relações assumem-se através do *contrato de trabalho* (individual ou colectivo) cujo regime jurídico aparece na legislação nacional, em anexo ao DL 49408, de 24 de Outubro de 1969, Lei do Contrato de Trabalho (LCT), definindo no seu art. 1º: « *Contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade intelectual ou manual a outra pessoa, sob a autoridade e direcção desta* ».

O contrato de trabalho determina assim um vínculo de subordinação económica - actividade remunerada - (Neto 1994, nota 1.125-i, p.53) e um vínculo de subordinação jurídica⁶⁴ (autoridade e direcção da pessoa a quem a actividade é prestada). Contudo, a subordinação económica enquanto elemento tipificador do contrato de trabalho, não

⁶² A relação de trabalho entre o trabalhador da função pública e o Estado, enquadra-se no Direito Administrativo.

⁶³ O que também estabelece a diferença entre trabalho subordinado e prestação de serviços, em que o trabalhador se obriga a fornecer um serviço final, cabendo-lhe assim autonomia para gerir o trabalho necessário para atingir esse objectivo.

⁶⁴ Monteiro Fernandes define subordinação jurídica como « ...uma relação de dependência necessária da conduta pessoal do trabalhador na execução do contrato face às ordens, regras ou orientações dadas pelo empregador, dentro dos limites do mesmo contrato e das normas que o regem ». (Fernandes 1994, p. 122.).

basta para concluir pela sua existência.⁶⁵ Esta, assume-se essencialmente na subordinação jurídica - **Quadro 4** - que reveste o critério fundamental para distinguir entre contrato de trabalho e contrato de prestação de serviços :« *Quando existe, embora em grau mínimo, um vínculo dessa natureza pode concluir-se pela existência de contrato de trabalho* » (Ac. 22/93 de 11.6 da Secção Regional da Madeira do Tribunal de Contas (DR, II série, de 30.10.1993, pág. 11 517 e ss.).

QUADRO 4. - SUBORDINAÇÃO JURÍDICA E CONTRATO DE TRABALHO
CRITÉRIOS DE DIAGNÓSTICO.

Local de Trabalho	A obrigatoriedade da prestação do trabalho em local previamente definido pela entidade patronal configura normalmente uma relação de trabalho subordinado, por oposição àquela em que aquele trabalho se realiza em instalação própria do trabalhador;
Horário de Trabalho	A obrigação do trabalhador permanecer à disposição da entidade patronal ou a disponibilidade para responder a qualquer convocatória, são fortes indícios de subordinação jurídica ;
Pessoal assalariado dependente do trabalhador	O trabalhador domiciliário que tenha ao seu serviço outros profissionais, é trabalhador empresário, não estando pois ligado aos seus clientes por contrato de trabalho;
Fornecimento de instrumentos, matérias primas ou produtos	A dependência do trabalhador face ao empresário que dispõe dos meios de produção, constitui restrição à liberdade de organização do seu trabalho;
Direcção e controlo efectivo do trabalho	Constitui prova inequívoca da subordinação do trabalhador à entidade patronal . Contudo é necessário que essa subordinação resulte de uma relação directa de dependência e autoridade entre a entidade empregadora e o trabalhador quanto à forma de execução do trabalho.
Retribuição	O pagamento de uma quantia certa, calculada em função do tempo dispendido, faz presumir a existência de contrato de trabalho, já que este se relaciona normalmente com a remuneração da actividade do trabalhador (por unidade de trabalho) e não com o resultado do trabalho realizado (por unidade de produção).

Fonte: Adaptado de VEIGA, MOTA (1990, p. 363 e seg.).

Esta subordinação jurídica do trabalhador decorre da competência que tem o empregador para definir qual a actividade que pretende ver executada - poder de direcção - , como deve ser executada - poder regulamentar - e quais as consequências que advêm para o trabalhador em caso de incumprimento das directivas e regulamentos

⁶⁵ A LCT no seu artigo 2º equipara ao contrato de trabalho, a relação laboral alicerçada na dependência económica do trabalhador, ainda que sujeita a legislação especial.

anteriormente estabelecidos- poder disciplinar: «O "estatuto" do empregador pode sinteticamente definir-se como uma **posição de poder** - que é afinal, o reverso da subordinação em que o trabalhador se coloca pelo contrato.» (Fernandes, 1994, p.226).

1.5 - O ENTENDIMENTO INSTITUCIONAL

A recuperação económica do pós-guerra obriga a um entendimento institucional entre os diferentes intervenientes na relação laboral, desenvolvendo para esse efeito regras próprias de actuação que proporcionem estabilidade, daí resultando uma melhoria significativa das condições de vida dos trabalhadores - *Círculo Virtuoso*- um crescimento sem precedentes da actividade económica - *Trinta Anos Gloriosos* - e o aprofundamento do papel social do Estado - *Estado Providência* .

Neste contexto, o movimento sindical surge como já referimos, da necessidade de fortalecer o poder dos trabalhadores através do desenvolvimento de uma consciência de classe no campo social e político, mas também como um projecto assumido de sociedade, em que, mais importante que combater o capitalismo, se trata de obter o máximo proveito para as classes trabalhadoras, por oposição aos patrões. A função sindical desenvolvendo-se embora num contexto de oposição e não de cooperação, revela-se como uma oposição controlada, que não visa a substituição do patrão, ou a introdução de modelos de gestão alternativos. Pelo contrário, o patrão continua a ser necessário para garantir o *pleno emprego*. Os sindicatos assumem-se então como um importante parceiro social, na consolidação de um novo projecto de sociedade: o capitalismo industrial, apenas lhes interessando reivindicar uma cada vez maior participação nos ganhos de produção e obter maiores regalias sociais à custa da força resultante da união em centrais e confederações sindicais.

Assim, convivem lado a lado, a organização científica do trabalho e o desenvolvimento do contrato colectivo de trabalho. De facto, se por um lado a contratação colectiva se revela um importante instrumento de reivindicação laboral limitando decisivamente o livre arbítrio do empregador, constitui por outro lado, o enquadramento necessário ao desenvolvimento, sem sobressaltos, da relação laboral fordista. Com a contratação colectiva, a garantia de emprego para toda a vida, e o aumento de regalias sociais,

nomeadamente através das pensões de reforma, o trabalhador não tem de se preocupar com mais nada a não ser trabalhar. Estão assim criadas as condições para o desenvolvimento da grande empresa industrial, sustentáculo como vimos, do crescimento do modelo capitalista na primeira metade do século XX.

Mas o desenvolvimento da grande empresa cria também condições para a afirmação dos sindicatos, já que é nela que se desenvolvem as relações de poder opondo trabalhadores e patrões; as grandes empresas propiciam um campo privilegiado de lutas e de tensões que, no limite, conduzem a um entendimento, em que o trabalhador obtém algo, a troco da sua comparticipação para a manutenção do sistema: a História demonstra claramente, que o crescimento sindical está directamente relacionado com os periodos de prosperidade e de crescimento económico, revelando que em época de crise, a densidade sindical baixa. Deste modo, uma das principais preocupações do movimento sindical será a de não provocar situações de ruptura que ponham em risco o modelo capitalista, o qual no fundo, é fundamental à sua própria sobrevivência.

Exceptuando os países onde a conflitualidade é tradicionalmente alta (França e Itália), assiste-se, a partir do segundo quartel deste século, a uma evolução no sentido de manter o conflito a um nível razoavelmente baixo e controlável, como no caso da (Grã-Bretanha e Bélgica) atingindo valores praticamente irrelevantes nas economias corporativistas (Suécia, Alemanha, Suíça) - Gráfico 1.

Gráfico 1 – Conflitualidade : Numero de dias perdidos por 1000 trabalhadores (1921-1975)



Fonte : Adaptado de Crouch 1993.

É assim que encontramos associações empresariais e sindicais fortes nos países em que a conflitualidade é menor, desenvolvendo sistemas neo-corporativistas, enquanto naqueles em que a ideologização do movimento operário se mantém forte, como é o caso dos países eurolatinos, a conflitualidade está instalada, requerendo uma forte intervenção do Estado, com conseqüente enfraquecimento das estruturas de classe.

Conjugando a análise dos quadros 1 a 3, com a informação do gráfico 1, poderemos resumir a adaptabilidade dos parceiros sociais do Estado Providência do seguinte modo:

AUTORIDADE ⁶⁶ AUTORIDADE

	<u>ORG. SINDICAL</u>	<u>ORG. PATRONAL</u>	<u>PAPEL ESTADO</u>	<u>MODELO</u>	<u>CONFLITO</u>
1)	Forte	Forte	Integrador	Corporativista	Ausente
2)	Fraca	Fraca	Fraco	Liberal	Potencial
3)	Fraca	Fraca	Forte	Estatista	Potencial

De salientar que para situações idênticas de fraca influência ou autoridade das associações patronais e sindicais, junto dos respectivos associados (2 e 3), o Estado irá desempenhar um papel diferente, de acordo com os critérios de regulação social adoptados - pluralismo liberal, ou estatismo.

⁶⁶ Entendida como capacidade de influenciar e controlar o comportamento dos associados.

CAPÍTULO II

A SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL

2.1 - A GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA E AS NOVAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

2.1.1 Um Novo Paradigma ?

Como vimos, o entendimento institucional subjacente ao capitalismo industrial, corresponde a um período de massificação económica, social e cultural:

- Massificação da produção através da organização científica do trabalho;
- Massificação da negociação laboral através da negociação colectiva;
- Massificação da produção legislativa através do desenvolvimento do direito do trabalho como factor integrador da realidade laboral;
- Massificação da intervenção do Estado, assumindo o projecto do Estado Providência;
- Massificação intelectual das classes trabalhadoras que apenas se devem preocupar com o trabalho, já que Sindicatos por um lado e Estado por outro, zelam pelo seu bem estar e segurança social.

Contudo, a partir da década de 1970, os Trinta Anos Gloriosos irão dar lugar a um período de profundas transformações em todas as áreas, do social ao económico, do político ao religioso, como consequência da globalização económica, facilitada pelo desenvolvimento tecnológico em curso, nomeadamente na área da micro-informática e das telecomunicações. Os mercados nacionais passam a estar expostos à competição na arena da globalização económica e o anterior paradigma organizacional assente na maximização da produção e do lucro, vê-se agora confrontado com novas condições estruturais :

- As crises petrolíferas dos anos 1970, mostram à evidência a precaridade de um sistema que parecia alicerçado em bases sólidas;

- Uma economia asfixiada pelo excesso de produção, que a manutenção de um regime político-económico⁶⁷, teima em manter artificialmente;
- A revolução das telecomunicações, abrindo as portas da “aldeia global” contribui decisivamente para a desestruturação dos ambientes estáveis e protegidos das economias ocidentais;

Esta situação conjuntural virá a consolidar-se no decorrer da década de 1980 com a queda do muro de Berlim e a falência do sistema comunista a leste, acontecimento que parece ter sido a mola para o despertar de uma situação latente, e que por ventura não poderia manter-se por muito mais tempo. O fim da guerra fria deixa de justificar as atitudes proteccionistas existentes, criando condições para o estabelecimento de um espaço político favorável à internacionalização dos mercados e relançamento da economia. As nações industriais sentem a necessidade de dialogar com os seus parceiros regionais, criando inicialmente acordos de comércio, que mais tarde evoluem para políticas económicas unificadas. Surgem deste modo os grandes blocos regionais (Fig. 2) :

- GATT⁶⁸ (General Agreement of Tariffs and Trade), composto por 123 dos 192 países existentes ;
- NAFTA (North American Free Trade Agreement) => Estados Unidos, Canadá e México;
- MERCOSUL (Mercado Comum do Cone Sul) => Brazil, Argentina, Paraguai e Uruguai;
- UE⁶⁹ (União Europeia), => quinze países europeus, aos quais as economias do leste europeu pretendem também aderir.
- APEC⁷⁰ (Asia Pacific Economic Cooperation) => E.U. , Japão, China, Taiwan, Coreia do Sul, Canadá , México, Indonésia, Austrália, Hong-Kong, Singapura, Malásia, Tailândia, N. Zelândia, Chile, Nova Guiné, Papua.

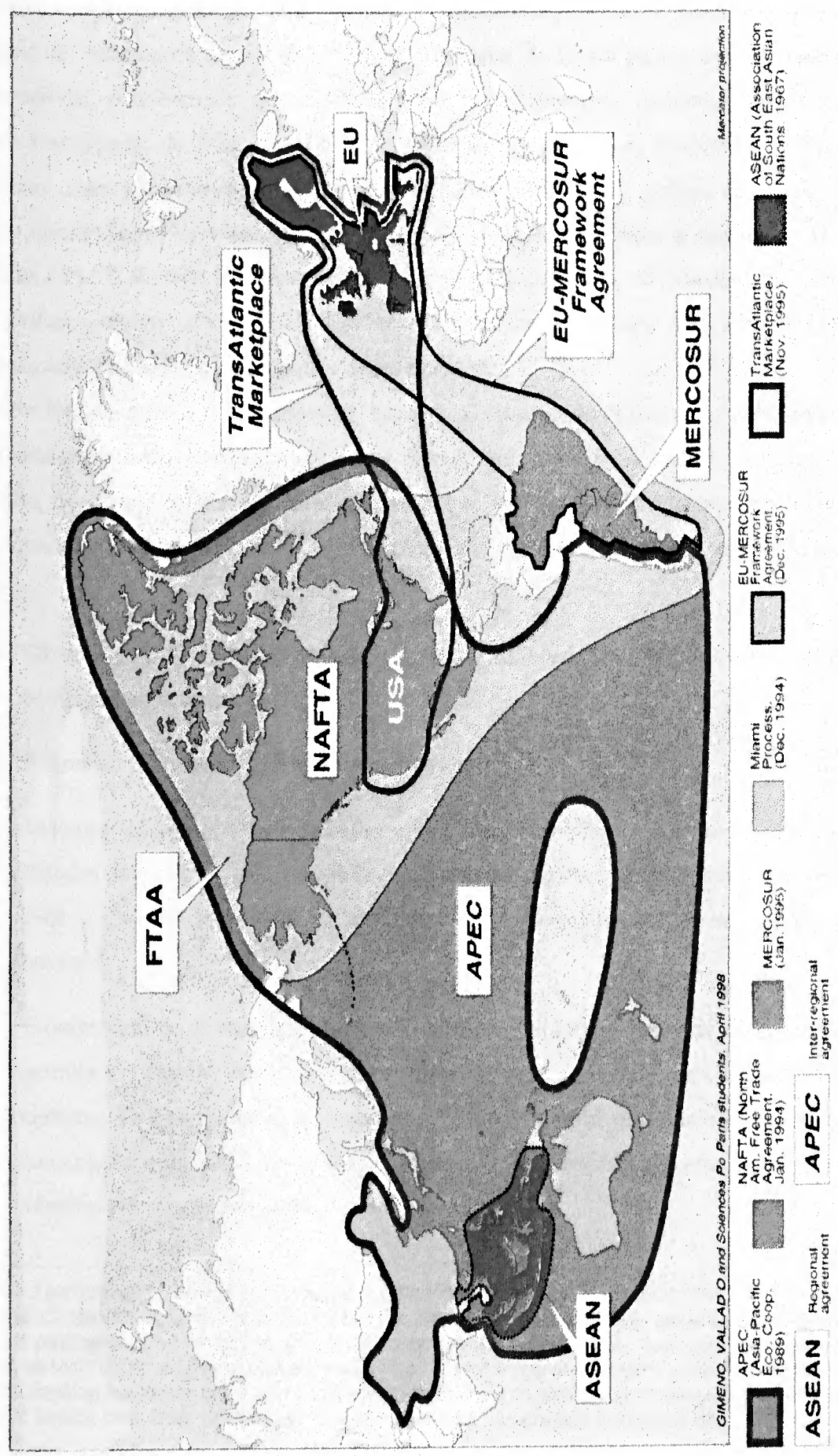
⁶⁷ O espectro dos “comunismos” implicava a manutenção de elevados padrões de vida a ocidente, mantendo desse modo, a necessária “paz social”, indispensável ao fortalecimento do regime capitalista.

⁶⁸ A criação do GATT, viria a levar à formação da Organização Mundial do Comércio (World Trade Organization - WTO), em Janeiro de 1995.

⁶⁹ A Comunidade Europeia do Carvão e do Aço, fundada em 18 de Abril de 1951, entre os países do Benelux, a França , a Alemanha e a Itália (em que pela primeira vez alguns direitos de soberania eram transferidos para uma instituição europeia), viria a constituir-se como o germen da futura Comunidade Económica Europeia - mais tarde União Europeia.

⁷⁰ Prevê-se o início do livre comércio neste importante bloco, a partir do ano 2010.

FIGURA 2 - O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO MUNDIAL - Abril de 1998



De facto outros muros ou barreiras, que não os estritamente políticos se vão desmoronando a partir de meados da década de 1980. O despertar da China para a cena económica internacional, o reforço da agressividade da economia japonesa (sobretudo nos E.U.), enfim o surgimento da Índia como força com que não pode deixar de se contar num futuro próximo, ditam as novas regras do jogo na conjuntura económica e política internacional. Como referia Tom Peters na Conferência que em Montreal antecedeu a cimeira do G7 - Halifax / 95 : *"Like it or not , there are a bilion talented people workers coming on board the global economy who will do the most sophisticated software jobs amidst lousy environmental conditions in Indonesia, India or China"*⁷¹.

Perante esta concorrência desenfreada, em que o consumidor passa a ser confrontado com uma grande diversidade de opções, pouco lhe importando qual é a origem do produto, desde que satisfaça as suas necessidades, as empresas devem repensar toda a sua forma de actuar tradicional⁷², procurando uma estratégia de desenvolvimento que permita:

- Diversificar, flexibilizar, procurar novos consumidores através da abertura da economia ao exterior.
- Aumentar a produtividade e a competitividade ;
- Melhorar as condições de trabalho com vista a fomentar o desenvolvimento de atitudes inovadoras que possibilitem conceber, produzir e comercializar, uma cada vez maior diversidade de produtos de grande qualidade e ao melhor preço possível;
- Protagonizar a emergência de novas atitudes de relacionamento laboral, que permitam a ligação entre o interesse comum (desenvolvimento da organização, manutenção e/ou aumento do emprego, qualidade do trabalho, melhores relações humanas) e a manutenção de elevados níveis de prestação por parte de todos os intervenientes na organização.

⁷¹ Report of the Montreal Conference on Global Economies in World Economic Affairs, Outono 1996.

⁷² Segundo Crozier (1991) , surge o verdadeiro "reinado do cliente", em que o consumidor passa a ser considerado como um participante activo em todo o sistema de trocas, por oposição à atitude tradicional, que apenas o considerava como alguém a quem se pretende vender algo. O serviço pós-venda assume grande importância, ao permitir à organização aprender com o cliente, enquanto que os círculos de qualidade zelam para que a **imagem de marca** se assuma como factor determinante na opção de compra. A actividade empresarial deixa assim de ser

Agora é necessário *gerir a mudança, mudando a gestão*.

Competitividade passa a ser a palavra de ordem no mercado global, implicando essencialmente uma mudança de atitude, o estabelecimento de uma *nova lógica empresarial*:

- Rompimento com a estrutura burocrático-mecanicista tradicional;
- Estruturas “orgânicas”, configurando a reacção típica a um ambiente externo instável e imprevisível;
- Elevados níveis de formação profissional ;
- Produzir qualidade, em detrimento da quantidade.

Eis o grande desafio: produzir qualidade, desse modo combatendo a invasão das economias que, dispondo de custos de produção inferiores não deixam margem de manobra. A ideia da supremacia tecnológica determinando o tipo de organização, parece dever ser substituída por uma filosofia de equilíbrio entre o factor tecnológico e o factor humano, entendendo-se este no sentido mais lato do termo, isto é, como capacidade inovadora, virtualmente ilimitada. A tecnologia continua a ser um factor determinante nas configurações sócio-organizacionais, mas não o factor determinante. Uma empresa que adopte determinada estrutura apenas condicionada ao factor tecnológico, estará inevitavelmente condenada ao insucesso. Contrariamente à mentalidade que subjaz à massificação preconizada pelo modelo Fordista, é agora necessário ser-se agressivo, estar à frente dos acontecimentos .

Na impossibilidade de prever o futuro é preciso imaginá-lo...

considerada como uma mera troca de bens e serviços, passando a assumir um papel mais socializante de participação, envolvimento e desenvolvimento.

2.1.2 - A Organização Inteligente

É um pouco no sentido da nossa última afirmação, que se pronuncia Peter Senge: « *When the world changes, managers need to share some common view of the new world. Otherwise, decentralised strategic decisions will lead to management anarchy*» (Senge e Sterman, 1992, p.353).

Independentemente do determinismo subjacente à questão de “planear” em conjunto a economia do futuro, parece um dado adquirido que as condições actuais do mercado internacional requerem, da parte das empresas, uma grande capacidade de adaptação aos novos contextos sócio-económicos, devendo assumir estruturas cada vez mais orgânicas. A melhor maneira de atingir estes objectivos é dada, segundo alguns gestores e estudiosos, através do conceito de organização inteligente⁷³ e de aprendizagem, a qual deve constituir o ponto de partida para qualquer empreendimento que vise a (re)organização empresarial.

O anterior modelo de planear, organizar e controlar, deverá ser substituído por uma nova atitude de percepção e compreensão dos modelos mentais em presença.⁷⁴ Trata-se de uma postura que implica uma grande abertura de espírito e que atribui ao gestor tradicional, senhor supremo dos destinos da sua empresa, um posicionamento mais discreto, mas porventura mais importante na interpretação dos vários cenários possíveis e na determinação da estratégia mais previsivelmente adequada.

Porque o espírito humano apenas consegue construir modelos simplificados do mundo real, e estando a inteligência estreitamente relacionada com a criação do conhecimento, ou seja, a capacidade de obtenção de novos saberes capazes de resolver novos problemas, a organização inteligente será aquela que assumir uma atitude dinâmica, relativamente ao seu ambiente pertinente, no sentido de identificar, processar, e difundir internamente as premissas básicas que considera necessárias para a construção de tais modelos.

No processo de aprendizagem, a empresa empregará três tipos de conhecimento (CHOO Wei, 1995):

⁷³ Entendendo-se a organização como um conjunto de espíritos pensantes.

⁷⁴ A própria empresa contribui para a construção destes modelos, num processo interactivo com o todo social envolvente. Assim se justifica a necessidade de, em conjunto, as organizações se “porem de acordo” sobre a nova realidade social, assumindo-se a verdadeira competitividade, na capacidade que individualmente ou em associação, demonstram possuir para liderar este processo.



- 1 ➤ Conhecimento tácito (implícito) - Assegura a eficácia das tarefas;
- Conhecimento baseado em regras (normativo) - Define quem faz o quê, como, quando e onde;
- Conhecimento latente - Promove o contexto cognitivo para a construção da realidade e dá consistência e sentido à organização através da criação de valores.

Uma organização inteligente insere-se num ambiente em permanente mudança e o seu comportamento vai no sentido de aprender, modificando a sua actuação, de acordo com a informação que detém do seu ambiente pertinente. A aprendizagem consiste assim num processo dinâmico de recolha de novos conhecimentos quer internos, quer externos, e na sua aplicação na transformação das premissas e objectivos anteriormente definidos. Este processo nem sempre é atingido completamente, já que a análise da informação recolhida, deve encontrar um equilíbrio entre uma interpretação demasiado conservadora (de acordo com os valores existentes) e uma interpretação demasiado empreendedora (baseada na exploração de novas alternativas). No limite, o que se pretende é atingir uma ideia da evolução previsível, tendo em conta o passado, o presente e a perspectiva que se tem do futuro.

Mas a organização inteligente apenas atingirá os objectivos propostos se for possível operacionalizar estes conceitos, com ferramentas e procedimentos que tornem viável uma reconversão das mentalidades no sentido da aprendizagem. Peter Senge, defende a criação de laboratórios de gestão, autênticos simuladores, onde situações reais e previsíveis são “vivas” por actuais e futuros gestores e em que a compressão do tempo permite uma antevisão a longo prazo das consequências de determinadas opções organizativas. Pessoalmente preferiríamos apelidar este método como a técnica do “simulador”, pois se trata na verdade de uma abordagem, em que o comportamento social é testado, presumindo, em nosso entender, uma atitude demasiado determinística e racional do comportamento humano.

Sendo certo que alguns ensinamentos poderão resultar de análises deste tipo (nomeadamente no que se refere ao estudo de situações reais), já o mesmo não acontecerá ao testarem-se diferentes cenários da “realidade”, de acordo com a tendência vigente. Convirá não esquecer, mais uma vez, que as organizações são compostas de seres

humanos e que estes se defrontam quotidianamente em relações hipercomplexas de natureza psicossociocultural.

Quando se fala em aprendizagem organizacional e método científico aplicado à gestão entendemos dever-se considerar o método baseado na reformulação das hipóteses a partir dos erros observados, na base do conhecimento empírico. Outra coisa será tentar impor, *à priori*, determinados modelos organizacionais testados em laboratório e transmitidos suave, mas persistentemente, como referem Levitt e March: «*New conceptual perspectives are assimilated gradually, stimulated by ongoing processes of dialog and debate*» (Senge et al. Ob.cit.,p.358).

Parece redundante salientar a concentração de poder naqueles a quem cabe conduzir este tipo de aprendizagem, nomeadamente na condução dos diálogos e debates referidos, e de como podem influenciar a construção de sentidos: «*The formal process is best viewed as catalysing a larger, more diverse organizational learning process, gently nudging managers toward a more systemic and dynamic view of their world*». (*idem, ibidem*). Peter Senge, para além da existência destes laboratórios, defende um programa de aprendizagem com cinco disciplinas: (Choo Wei, 1995).

- **Mestria Pessoal** -> desenvolvimento dos seus próprios objectivos e desenvolvimento das capacidades pessoais para a sua obtenção;
- **Modelo Mental** -> reflectir sobre e clarificar continuamente os modelos da realidade que nos são dados a conhecer;
- **Visão Repartida** -> Construção de um sentido de empenhamento comum no grupo, através da partilha de opiniões sobre a realidade que se pretende criar;
- **Aprendizagem em equipa** -> Transformar as práticas de conversas e pensamentos, de modo que as equipas desenvolvam habilidades e inteligência em maior quantidade que a soma do talento individual de cada um⁷⁵;
- **Pensamento Sistémico** -> Um modo de pensar e uma linguagem, que permitam descrever e compreender as forças e relações que compõem o comportamento dos sistemas.

⁷⁵ 1+1=3...

Preferimos este tipo de abordagem de construção de uma organização inteligente (ou que aprende), através do estabelecimento de um clima favorável à aprendizagem e que defina circuitos de informação tendentes a facilitar a obtenção de conhecimentos e a dar relevo às capacidades intelectuais, bem como às actuações relevantes. Os trabalhadores devem ter a oportunidade de avaliar as práticas existentes, fornecendo sugestões para uma melhoria dos processos de trabalho, de acordo com os objectivos da organização, que devem ser do seu conhecimento. A anterior cultura, assente num formalismo organizacional elevado, poderá então ser substituída por outra, em que a cooperação e a vontade de conhecer mais e melhor as necessidades e objectivos da empresa, surgirão de forma, senão espontânea, pelo menos mais participada. As novas tecnologias de informação devem ser utilizadas para promover a obtenção de novos conhecimentos e desenvolver as capacidades de inovação de cada um..

A “mão invisível” de Adam Smith parece assim ganhar novo significado neste final de século, em que a crescente internacionalização das economias confrontadas na arena da globalização, obriga a uma transformação radical de conceitos e valores. Estes devem evoluir cada vez mais no sentido de um desenvolvimento organizacional compatível com a procura de um espírito de cooperação, numa perspectiva de desenvolvimento universalista.

A adhocracia, conforme Mintzberg a entende (Ferreira, 1996) baseada na existência de grupos de trabalho, na descentralização do poder, com fluxos de autoridade pouco significativos e grande preponderância da comunicação informal, surge como o modelo de organização apropriado para manter a informação estratégica, identificar necessidades e manter a flexibilidade necessária à adaptação constante às novas condições existentes -

Quadro 5- As reuniões e os grupos de trabalho servem para que a experiência de cada um - ainda que possuindo uma visão parcial de toda a problemática - possa contribuir para a resolução global dos diferentes problemas da organização. Por outro lado, o enfraquecimento das economias locais, por influência da pressão e interdependência resultantes do processo de globalização, provoca o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais que, atravessando todo o tecido social, acabam por condicionar o próprio comportamento humano, evoluindo no sentido da criação de um novo paradigma: a **estrutura em rede**.

Trata-se de saber gerir as negentropias, que constantemente se geram no sistema :«*Do those things you can do best (a unique brand of complexity management), network the rest (what can best be managed by existing channels, technologies and other organizations)*» (Kilman 1995) . Neste contexto, desempenham papel fundamental os sistemas de informação, essenciais para manter as “ligações à rede”, isto é, qualquer organização pode - e deve - manter o acesso a toda a informação disponível. Este é frequentemente um processo penoso, em que nem sempre se consegue vencer a resistência daqueles que apostaram toda uma vida num determinado contexto organizacional, e agora se vêem confrontados repentinamente com os novos valores de um mundo em transformação.

Quadro 5 - RACIONALIDADE E ADHOCRACIA. Perspectivas Organizacionais Num Contexto De Mudança.

<u>RACIONALIDADE</u>	<u>ADHOCRACIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura mecanicista - Mercado previsível - Mudança planeada - Homo economicus - Formação Reduzida - Fraca Informação - Cultura Organ. Imposta - Fraca motivação individual - Estruturas antigas - Resistência à mudança - Independência Organizativa - Paradigma 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura Orgânica - Mercado dinâmico - Gestão da Qualidade - Gestão participada - Formação elevada - Muita informação - Cultura Organ. Diversificada - Elevada motivação individual - Estruturas Jovens - Adaptação à mudança - Organização em rede - Novo Paradigma?

Parsons e Shills (Alexander, 1990) afirmam ser o próprio processo de procura de satisfação das necessidades sociais, que provoca a instabilidade, na génese do conflito e no seu controlo: «*There cannot be a society in which some of the members are not exposed to a conflict of values. [...] Very frequently the most important internal as well as external conflicts are not between obligations imposed by a general collective value system and “self-interest” but between the obligations of different roles, that is between the constituent, more or less specific, need dispositions in the superego. The actor is put in the position of having to sacrifice one or the other or some part of each. This is an authentically internal personality conflict over the possible “external” consequences of*

sanctions...» (Alexander, idem, p.238). De facto são bem conhecidos os insucessos das técnicas de reengenharia, sempre que não tomam em consideração os cuidados indispensáveis à implementação de mudanças em qualquer sistema, com forte componente humana, assumindo assim a componente cognitiva particular relevância em qualquer processo de transformação organizacional. Não sendo evidente a existência de um novo paradigma organizacional parece poder-se concluir que dependerá da capacidade de cada organização identificar o contexto em que se insere, escolhendo a melhor ou pior adaptação à mudança. Existirão sempre períodos de desequilíbrio, aos quais as organizações reagirão em busca de um novo equilíbrio, integrando o melhor que cada um dos modelos organizacionais lhe puder proporcionar, a cada momento e para cada fase do seu processo evolutivo.

As estratégias organizacionais futuras passarão necessariamente por uma conjugação dos diferentes modelos, incluindo certamente uma componente racional que permitirá à organização identificar o seu ambiente pertinente, uma componente de participação adhocrática tendente à criação de um clima de mudança e uma componente de carácter psicossociológico, fundamental para a construção de sentidos que determinarão a nova estrutura emergente da mudança, num processo dinâmico de transformação e flexibilização permanentes.

2.1.3. - O Factor Humano

A nova conjuntura internacional implica novas abordagens, essencialmente dinâmicas. As empresas necessitam de utilizar o conhecimento empírico de que dispõem, no sentido de uma interpretação inteligente dos contextos ambientais; devem possuir capacidade de adaptação constante, procurando encontrar o seu lugar, a sua especialização, na enorme rede de relações que é a estrutura económica do final do século.

A interpretação da informação recolhida do meio ambiente é fundamental, isto é, a empresa precisa de aprender, estabelecendo «*uma ligação entre a capacidade de processamento e análise de informações, e o modelo organizacional adoptado*» (Wood, 1992, p.15). Num ambiente externo altamente instável e competitivo como aquele que decorre da internacionalização dos mercados, e da globalização económica, as empresas

tendem inicialmente a adaptar-se através das estratégias já conhecidas, nomeadamente:

- Procura de novos nichos ambientais;
- Diversificação

Contudo, perante a nova conjuntura, em que aumentam as transferências de recursos, de matérias primas, de *Know-How* e de produtos acabados, entre as diversas economias, as estratégias anteriores requerem uma grande flexibilidade por parte das estruturas organizacionais. De facto, não faz grande sentido a procura de novos nichos ambientais, numa conjuntura em transformação permanente. Por outro lado a diversificação conduz à segmentação do mercado em áreas tão distintas como as vendas por TV ou o transporte aéreo de passageiros. Em cada segmento de mercado os consumidores exigem cada vez mais qualidade. Não basta pois diversificar. A par de uma grande capacidade de diversificação, actuando em diferentes segmentos do mercado, a empresa deve estar apta a inovar em cada um deles.

É portanto necessário adoptar esquemas de produção mais flexíveis por um lado, e menos dispendiosos por outro. A flexibilidade permitirá a qualquer momento uma rápida (re)adaptação às condições do mercado, enquanto que a redução dos custos de produção, criará condições para a manutenção de uma posição competitiva. As novas tecnologias, permitindo reconfigurações dinâmicas dos processos produtivos, tornam possível uma flexibilização global da organização que deve mobilizar-se no sentido de privilegiar a horizontalidade das comunicações, decompondo-se em redes complexas de produção e em que a tónica organizacional é centrada na pequena unidade autónoma. Esta, consciente do papel que lhe cabe no contexto global é capaz de se auto-gerir, reconverter, utilizar o método de aprender errando, possuindo ainda uma grande capacidade de adaptação a variações bruscas. Deste modo, é possível passar-se da produção de um produto ou serviço para outro completamente diferente, com relativamente pouco investimento, desde que se haja entretanto criado uma cultura empresarial de flexibilização.

Esta nova cultura empresarial passa por uma agressividade quotidiana, em que a capacidade de inovar se revela mais importante que a capacidade de racionalizar. A agressividade no mercado deve assim ser uma agressividade já não baseada na políticas de preços, mas sim na capacidade de apresentar novos produtos, que cada vez mais se

enquadrem na esfera das igualmente novas necessidades do consumidor, e que resultam delas também da conjuntura de inovação constante por parte das empresas⁷⁶. Poderemos então falar de uma *flexibilidade agressiva*, em que a luta se situa agora na produção de pequenas quantidades de produtos de qualidade, a qual deverá ser entendida não somente no sentido tradicional do termo, mas também como a adequação à função, ou “fitness for use”.

Mas será que deixou de haver lugar para a especialização? Quando se fala em flexibilidade, com que abrangência se pretende utilizar este termo? Quando uma empresa flexibiliza a sua organização, por exemplo subcontratando partes do processo produtivo, não estará desse modo a contribuir para a criação de novas estruturas altamente especializadas no produto ou serviço que lhe é fornecido, logo, com uma organização de tipo rígido? A diversificação de produtos e a inovação é acompanhada de uma diminuição da dimensão das estruturas empresariais, quer através da criação de centros autónomos de produção, quer sub-contratando certas áreas do processo produtivo. A diversificação aparece assim como potenciador de novas estruturas neotayloristas, já que se consubstancia em novas especializações, ainda que prevendo ciclos produtivos mais curtos. Mas enquanto duram, poderão assumir formas altamente especializadas. Não estaremos certamente perante uma inevitabilidade, mas sim perante uma nova situação, em que a organização da actividade empresarial tradicionalmente baseada no modelo taylorista, passa a assumir diferentes soluções, adoptando as organizações o modelo que melhor se ajusta ao papel que desempenham na rede em que se inserem. É pois na busca de soluções alternativas e na capacidade de adaptação constante, que o factor humano se mostra determinante, por oposição à lógica anterior da administração científica do trabalho, que excluía o trabalhador de qualquer participação no processo decisório na estrutura empresarial, reduzindo-o a um simples factor de produção. O investimento era essencialmente um investimento material, numa perspectiva de “custo-benefício”: «...*même l'éducation est conçue comme un investissement avant tout quantitatif.*» (Crozier 1991, p. 28).

A nova lógica é alicerçada na substituição da anterior relação *consumo em massa-*

⁷⁶ Poderíamos mesmo falar de um certo efeito de “bola de neve”, já que a inovação constante, por parte das empresas, acaba necessariamente por por ao dispor do consumidor instrumentos que são eles também geradores de novas necessidades de consumo.

produção em massa, pela relação *alta tecnologia-serviços*. O individual assume-se assim cada vez mais como o “motor” da mudança e o homem unidimensional do modelo taylorista, atinge a sua verdadeira dimensão universalista, enquanto actor social a quem se reconhece capacidade de aprendizagem individual e colectiva

Mas, se o motor das actividades muda, se os recursos raros já não são os mesmos, a gestão deve também ela mudar. Efectivamente esta ascensão do factor humano na estrutura empresarial, pode passar pelo acabar do trabalho estável⁷⁷, do emprego para toda a vida. Os quadros especializados das empresas devem estar preparados para se movimentarem num mercado de trabalho altamente competitivo. Do mesmo modo, as organizações vêem muitas vezes, o seu *know how* ser “exportado”, nada podendo fazer para o impedir, já que agora é possível procurar mão-de-obra mais barata no exterior ou simplesmente transplantar para zonas mais favoráveis algumas fases do processo produtivo, reduzindo desse modo significativamente os custos de produção. Contudo, a nova sociedade industrial não se caracteriza apenas pela introdução de novas máquinas e/ou sistemas de produção mais ou menos automatizados. Configura antes um novo projecto de sociedade, suportada nas novas tecnologias de informação e no conhecimento por elas proporcionado, que se assume como a base de um novo conceito de produtividade. Não se trata já de grandes parques industriais, de indústria pesada de grandes componentes, ou de grandes siderurgias. Trata-se sim de um novo tipo de industrialização em que o chip, o circuito impresso, o bit, marcam o ritmo da economia.

O microcomputador é já hoje uma ferramenta indispensável, quer em casa, quer na oficina ou no escritório. Os sistemas CAD/CAM passaram a estar presentes no desenho de novos produtos e na organização dos esquemas de produção, enquanto a robótica se introduz na oficina ou na linha de montagem e sofisticados “pacotes” de software, permitem simplificar aos diferentes níveis de gestão, tarefas anteriormente altamente burocratizadas.

Por outro lado, áreas tradicionalmente ligadas ao sector dos serviços, como as comunicações, a banca e mesmo algumas áreas da administração pública, entraram definitivamente na era da informatização. Novas aptidões, novos saberes se tornam necessários para a compreensão e o manuseamento das novas ferramentas. O trabalho

⁷⁷ Entendemos aqui Humano não como o trabalhador individual, mas a afirmação da componente humana da estrutura, por oposição à componente tecnológica.

manual cede progressivamente o lugar aos “packages de software”, surgindo uma nova indústria em que a matéria prima é a *massa cinzenta* e a cor do colarinho passa de azul a branco. Neste contexto poderá falar-se da preponderância das novas tecnologias enquanto configurantes de novos esquemas organizativos. Os diferentes departamentos encontram-se agora ligados entre si por redes informáticas, que permitem a troca “instantânea” de mensagens, ou a partilha de bases de dados centralizadas, enquanto a video-conferência permite trabalhar em tempo real, em diferentes pontos da empresa, ou fora dela.

Mas esta mudança de filosofia apenas será possível se as empresas conseguirem convencer os empregados e os sindicatos da sua vontade sincera de manter e mesmo de criar novos empregos, para o que se torna necessário empreender uma mudança na gestão dos recursos humanos, tornando-os também mais flexíveis. A gestão de recursos humanos tradicional, apoiada na parcelarização do trabalho, numa supervisão autoritária e numa relação laboral conflituosa, já não responde às novas necessidades nem de trabalhadores nem da organização. Há pois necessidade de alterar as práticas de modo a permitirem uma maior envolvimento dos trabalhadores na prossecução dos objectivos da empresa, permitindo-lhes também obter compensações adicionais, envolvendo-os na vida da empresa, numa perspectiva já não de assalariados, mas de colaboradores que investem na empresa o capital de que dispõem : *a força do seu trabalho, ou o seu "Know How"*. Compete-lhes pois também colaborar de modo efectivo para que esse capital possa ser rentabilizado da forma mais eficaz, ganhando então um diferente estatuto reivindicativo: já não se trata da reivindicação apoiada na força da acção de massas, mas na força que decorre da competência, que altera a tradicional relação de poder dentro da organização. A estratégia global da empresa e a estratégia de recursos humanos devem pois integrar-se criando novas sinergias, de modo a tornar os responsáveis pela gestão financeira e de vendas, perfeitamente conscientes da importância do factor humano na melhoria da competitividade da organização. Por seu lado, os responsáveis pela gestão de recursos humanos, devem desenvolver uma visão estratégica, no sentido de se integrarem perfeitamente nos objectivos da produção e das vendas.

Esta filosofia atinge o seu ponto alto através dos círculos de qualidade, onde todo o projecto empresarial é periodicamente reavaliado aos diferentes níveis de gestão. Contudo, a qualidade empresarial deve ser assumida por todos, através de uma gestão participativa

do processo produtivo, valorizando a capacidade criativa dos intervenientes. Se um novo problema surge deve dinamizar-se a inteligência dos elementos do grupo para o resolver. As empresas que atingem este estadio de flexibilização organizativa, com elevado grau de integração e desenvolvimento de uma cultura empresarial em que a informação é grande e os objectivos são amplamente divulgados, possuem à partida melhores condições de sobrevivência. O factor humano desempenha assim um papel cada vez mais importante no tecido empresarial. O gestor não consegue dominar todas as variáveis do sistema em que se insere e necessita de delegar funções, tornando a gestão progressivamente mais participativa. O principal objectivo da política de gestão de recursos humanos, deverá pois situar-se no desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, substituindo o antagonismo tradicional da relação laboral taylorista, por uma cada vez maior reciprocidade de objectivos entre a organização e o seu tecido humano⁷⁸. A possibilidade de sucesso desta postura do desenvolvimento organizacional, não se confina à mudança de mentalidade e da actuação daqueles que na empresa têm a seu cargo a gestão das diferentes áreas funcionais. Esta é apenas uma das partes envolvidas no relacionamento laboral. É igualmente necessário uma modificação do papel até agora desempenhado pelas direcções sindicais, quanto aos objectivos e estratégias que são propostas aos seus associados. Não se trata já da manutenção do estatuto anterior em que à gestão compete gerir e aos sindicatos compete reivindicar. Agora compete a todos, sindicatos e gestão, enveredar por um discurso consequente com a realidade empresarial, quer no momento da negociação colectiva, quer nas relações de trabalho quotidianas.

De facto, a passagem progressiva da “sociedade industrial” à “sociedade de informação”, (**Quadro 6**), implica uma mudança de atitudes relativamente ao exercício do poder de direcção, nomeadamente com o aparecimento do operariado de “colarinhos brancos” a quem se pede agora uma pluridisciplinaridade de conhecimentos, baseados nas novas tecnologias. A flexibilidade estrutural, profissional e de competências, torna

⁷⁸ A organização é em si mesma composta de indivíduos. Entende-se aqui organização como a estrutura implementada com vista à prossecução de determinados objectivos. Neste contexto todo o tecido humano que corporiza essa estrutura, incluindo os quadros médios e superiores, deverá encontrar um compromisso viável entre os seus próprios interesses e os da organização. Mas não se trata aqui de confusão de interesses ou de alguma “promiscuidade” introduzida nas relações laborais: trata-se tão somente do reconhecimento que as divergências de interesses devem ser reconhecidas e respeitadas por todos os intervenientes, não perdendo de vista que a sua resolução não deve por em causa os objectivos essenciais para o normal funcionamento da instituição, já que a competitividade da empresa é, como já referimos, o factor primordial para a protecção e/ou criação de emprego.

virtualmente impossível, para a gestão , o domínio de todas as áreas e/ou processos, da vida da empresa.

QUADRO 6 - CARACTERÍSTICAS DO EMPREGO: Sociedades Industriais Versus Sociedades “Informacionais”.

<i>SOCIEDADE INDUSTRIAL</i>	<i>SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO</i>
Diminuição dos efectivos na agricultura	Extinção progressiva dos efectivos agrícolas
Grandes efectivos na indústria de transformação transformadora.	Declínio constante do emprego na indústria
Serviços comerciais pouco dimensionados essencialmente de marketing e distribuição.	Aumento do emprego nas áreas comerciais ,
Sector de serviços pouco diversificado	Grande diversidade de especializações na área dos serviços, absorvendo uma percentagem significativa do volume total de emprego.
Quadros dirigentes, técnicos , intelectuais e científicos, em número diminuto: poucos a pensar e muitos a executar.	Aumento rápido das profissões de estatuto superior, nomeadamente a nível dirigente
Proletariado de “colarinhos azuis”	Proletariado de “colarinhos brancos”.
Fraco nível global de qualificações : aprende-se na fábrica uma tarefa que se repete toda a vida	Revalorização global do nível de qualificações exigido. Aprende-se essencialmente a dominar uma tecnologia e não uma tarefa.

Fonte : Adaptado de CASTELLS Manuel e AOYAMA Yoko (1994).

Como já referimos, é preciso delegar o poder de gestão concentrado no vértice organizacional, abdicando assim de um dos traços mais marcantes da cultura empresarial anterior. Mas para delegar é necessário estar perfeitamente seguro dos objectivos a atingir, donde resulta a necessidade de uma actualização constante do conhecimento do meio envolvente. Sendo este turbulento e em mutação permanente, a cultura tradicional do exercício formalizado do poder através da chefia hierárquica, cede progressivamente perante um novo poder emergente: o poder do conhecimento. *Mas não há conhecimento sem informação.*

Desta forma, o segredo da competitividade das empresas reside no acesso simples e rápido à informação e na criação de canais simples e eficazes de difusão transversal em toda a estrutura, para que cada um transforme essa informação no conhecimento

necessário à prossecução dos objectivos da organização, ao seu nível de competência: *«Network organizations will replace traditional management hierarchies and typical functional areas with power distributed according to who at any time, in any place, has the relevant information to contribute to the task at hand. Influence in decision making, whether by full-time members in the hub or by their associates, is based on expertise and information power, not on formal authority, job description, or other irrelevant traditions»* (Kilman 1995). O poder da gestão resulta assim num contexto de mudança, na capacidade de coordenação de equipas multidisciplinares e na predisposição para a delegação de competências, conferindo aos indivíduos que as detêm uma grande autonomia e poder negocial, que importa confrontar com o poder resultante do exercício da autoridade estritamente formal.

As estruturas sindicais deverão igualmente assumir uma postura de acordo com os “ventos de mudança”, isto é, mais flexível, solicitando uma maior intervenção dos “colarinhos brancos” em consequência da força que lhes advém do posicionamento e/ou função estratégica desempenhada na empresa. Mas esta intervenção deve ser assumida, como já referimos, num contexto de entendimento da realidade empresarial no seu todo, apresentando aos seus associados um discurso de integração e de envolvimento com a estratégia empresarial e não apenas de reivindicação que, no limite, pode contribuir para a precarização do vínculo laboral. Agora não é só a força do trabalho, mas sim outras forças que os sindicatos devem aprender a dominar, nomeadamente através do conhecimento e da formação dos seus associados. Torna-se assim imperioso e mesmo inevitável a construção de novos parâmetros de relacionamento laboral. Este objectivo só poderá ser atingido, se uma nova visão mais social e menos economicista se sobrepuser à anterior política de crescimento em sistema fechado. É da “abertura” do sistema e do estabelecimento de uma nova relação laboral, que nos ocuparemos nos pontos que se seguem, incidindo especialmente em três áreas:

- A Nova Realidade Sócio-Laboral;
- Gestão Participada , em duas vertentes:
 - Ao nível da empresa;
 - Ao nível institucional.
- Enquadramento Legal do novo contexto sócio-económico.

2.2. - A NOVA REALIDADE SÓCIO-LABORAL

O ser humano é naturalmente narcísico⁷⁹. Assim, sempre teve necessidade de se afirmar perante os outros e perante si mesmo, desempenhando o trabalho um papel fundamental, que resulta num processo de interacção e empenhamento muito fortes com o todo social, sempre que o contexto profissional se revela favorável:

«Et quel meilleur terrain que le travail pour guérir les bléssures narcissiques et stabilizer l'image de soi?» (Perret, 1997, p. 10).

Um estudo recente publicado em Les Mondes Sociaux de L'entreprise (Sainsaulieu, 1997), permitiu identificar até oito “identidades” ou modos de socialização pelo trabalho, que vão dos mais regulamentares, como o estatuto, até à reafirmação do ofício. Esta capacidade integradora do trabalho e sobretudo do trabalho social, foi bem explicada por Émile Durkheim (na *Divisão do Trabalho Social*) segundo o qual as sociedades modernas se caracterizam pelo desenvolvimento da individualidade, resultante da divisão do trabalho social. Deste modo, cada elemento da sociedade está muito pouco ligado às rotinas colectivas, embora esteja firmemente comprometido com a sua quota parte de especialização no trabalho social.

Cada indivíduo contribui deste modo para a criação de um tecido social forte e coeso, já que dessa coesão depende a estabilidade de cada um dos seus elementos, os quais, dependendo do trabalho dos seus semelhantes para o provimento das necessidades quotidianas, se encontram a eles ligados numa relação de interdependência idêntica à dos diferentes órgãos num organismo vivo. Esta relação de interdependência a que Durkheim chama solidariedade orgânica será tanto mais intensa quanto maior for o grau de divisão do trabalho social⁸⁰. Ainda de acordo com Durkheim sempre que os elementos de uma sociedade perdem a noção dos limites da sua esfera de acção, quer seja devido a uma quebra de eficácia dos regulamentos sociais, quer seja por deixarem de encontrar no todo social a satisfação das suas expectativas, podem surgir situações de instabilidade em todo

⁷⁹ No sentido Freudiano do termo.

⁸⁰ Convirá aqui salientar que quanto maior for o grau de especialização individual atingido numa sociedade, mais esta se encontra exposta aos efeitos nocivos de uma interferência exterior, já que “todos dependem de todos”, segundo normas perfeitamente estabelecidas e comumente aceitas. Uma sociedade “desenvolvida” revela-se assim, em relação a uma sociedade tradicional, menos capaz de se adaptar a novas situações inesperadas. Esta anomia será um dos pontos fortes da sociologia Durkheimiana.

o tecido social, ou apenas em alguns dos seus componentes: o Homem apenas completa a sua dimensão humana através do trabalho em sociedade. O trabalho repetitivo e continuado a que corresponde o emprego estável faz parte de um projecto de sociedade, em que o indivíduo se deve situar na malha social como uma peça (órgão) da grande máquina, desempenhando a mesma função durante toda a vida, desse modo contribuindo para a estabilidade do todo social, condição indispensável para a recuperação económica dos trinta anos gloriosos, como vimos. O aparecimento das novas tecnologias de informação, criando novos referenciais globais do conhecimento e alterando significativamente os tradicionais padrões culturais, implica a definição de novas fronteiras homem/máquina, lançando a discussão sobre a necessidade do estabelecimento de uma nova noção de trabalho social. Não quer dizer que o trabalho deva perder a sua função integradora, do indivíduo na sociedade. O Homem ainda não mudou, a ponto de ter deixado de necessitar de se rever na contribuição que o seu trabalho traz para o todo social e *«cada vez mais deixa de fazer aquilo que é e passa a ser aquilo que faz»* (Perret, 1997, p.6).

A questão agora é que a própria sociedade mudou, ou está em mudança, pelo que se deverão procurar novas atitudes perante o trabalho, de acordo com os novos requisitos. De facto, o progresso técnico e a terceirização da economia, deveriam implicar uma evolução em direcção a actividades de carácter mais intelectual, menos mecanicistas, libertando o homem para a criatividade, a abstracção, a imaginação: *«Em primeiro lugar o homem não pode ser reduzido à sua feição técnica de Homo Faber, nem à sua feição racionalista de Homo sapiens.[...] O Homem verdadeiro encontra-se na dualidade de Sapiens / Demens»* (Morin, 1991,p.200.).

A verdade é que estamos ainda longe de atingir este cenário, já que se assiste a um aumento da percentagem de trabalhos, em que basta saber operar de forma maquinal um sistema informático, rejeitando qualquer raciocínio hipotético-dedutivo (OZAKI 1996). Esta ausência de qualidade de trabalho, aliada à maior consciência de envolvimento social que cada um possui, cria uma sensação de vazio e de perda de auto-estima, levando a que o indivíduo procure novas possibilidades de auto-realização resultando, muitas vezes, em oportunismo e/ou num relacionamento mais flexível com o meio profissional. O contingente de desempregados resultantes das políticas de reengenharia



e/ou downsizing, constitui um manancial de mão-de-obra a que as empresas podem recorrer, não deixando saída para acções reivindicativas que tenham a ver com a falta de qualidade intelectual do trabalho. O resultado são atitudes de frustração e de alheamento, quebrando assim o vínculo forte entre o indivíduo e a profissão, tradicionalmente assumido na especialização profissional e na estabilidade do emprego e que a flexibilidade existente, não compensou em termos de qualidade. Esta flexibilidade tem efectivamente mais a ver com instabilidade que com liberdade de escolha de oportunidades. Há que ir mais fundo, reinventando uma noção de trabalho e de emprego, mais adequadas às exigências económicas das empresas, mas que permitam manter a dignificação do indivíduo, enquanto contribuinte válido para a consolidação do tecido social em que se insere. Á anterior estabilidade de emprego, deve opor-se agora uma visão mais dinâmica de adaptação a uma sociedade em mudança. Sobre esta temática têm sido produzidas montanhas de texto e milhares de opiniões, que a título de hipótese poderíamos enquadrar do seguinte modo:

- As Tendências Liberais que apontam para a necessidade de “sacrificar” o social, liquidar definitivamente o Estado-Providência e desse modo tentar um relançamento da economia. Naturalmente que, mantendo todos os componentes da estrutura produtiva na qual se alicerçou a sociedade do pós-guerra, se estaria neste caso a contribuir, não para uma mudança de atitudes ou dos valores sociais, mas apenas para a desintegração da sociedade, lançando os menos aptos⁸¹ na pobreza e fazendo acentuar a desigualdade social;⁸²
- As Tendências Para Um Estado Tutelar a quem competirá orientar a mudança, através de reformas profundas, ao nível da fiscalidade ou das taxas de juro, promovendo uma aceleração do ritmo de investimento e portanto do crescimento económico e do emprego. Também aqui surgem fortes constrangimentos resultantes da globalização económica e da perda significativa de margem de manobra por parte do Estado, que vê muitas das decisões que afectam a sua economia interna, serem definidas supranacionalmente, em nome de uma harmonização económica a

⁸¹ Entendendo-se aqui apto no sentido mais abrangente do termo, quer se trate de aptidão física, intelectual, política ou qualquer outra susceptível de influenciar o equilíbrio de oportunidades.

⁸² Aquilo a que os Anglo-Saxónicos chamam “sub-classes”.

\ nível regional;

- As Tendências Caóticas tal como refere J. Horgan, ao afirmar que pesquisas recentes no campo da neurologia parecem demonstrar que o funcionamento do cérebro humano, se baseia em reacções electro-químicas com um papel idêntico aos elementos que conseguem gerar ordem a partir do caos em sistemas mais vastos (Kilman 1995). Esta analogia está na base da nova ideia de que as sociedades podem sobreviver ao aparente caos inerente a qualquer processo de mudança, utilizando essa turbulência e confusão para, a partir da transformação de determinados modelos mentais, evoluírem no sentido da auto-(re)organização, originando modelos sociais inteiramente novos. O caos é então assumido como uma oportunidade para construir algo de novo, desde que haja espírito inovador na procura dos novos sentidos que subjazem à mudança. Trata-se de uma visão completamente nova da sociedade entregue a si própria num processo de (re)organização espontânea e permanente.

Estamos assim perante três abordagens distintas: a primeira assenta na política do “salve-se quem puder”, a segunda remete o Estado para uma função de intervenção incompatível com uma economia capitalista de mercado global, enquanto a terceira abordagem admite a existência de uma capacidade para o todo social encontrar novos sentidos, desenvolvendo formas de adaptação constantes para se auto-regular.

Seja como for parece não podermos ignorar a história recente: de 1970 a 1990, para uma produção que duplicou em volume, a quantidade total do trabalho humano aplicado, expressa em tempo, reduziu para um terço (Laville, 1997, p.41). Não se pode pois continuar a ignorar que as novas tecnologias, ao permitirem libertar força de trabalho, tiveram como consequência imediata uma alteração nos hábitos que se reflectiu numa retracção do consumo, iniciando desse modo, um ciclo vicioso com o consequente aumento dos exércitos de desempregados.

Nestes termos é toda uma filosofia de construção social assente na estabilidade económica e no entesouramento que lhe está associado, que é posta em causa. Deverá antes pensar-se numa nova política redistributiva, apontando alguns autores a possibilidade de o rendimento deixar de ser indexado ao emprego que se detém, chegando mesmo alguns autores a falar na atribuição universal de um rendimento incondicional e

inalienável, como refere J. M. Ferry (Laville, 1997, p.41) « *pour l'essor d'un secteur quaternaire, secteur d'activités non mécanisables, par définition, qui pourrait être en même temps un secteur de travail libre et d'intégration sociale* ». Todavia, parece um pouco contrária à natureza humana, este tipo de solução.

Contudo, aborda a questão essencial da redistribuição, isto é, a da possibilidade da redução do tempo de trabalho, da reformulação das relações laborais num contexto mais liberal, enfim da possibilidade da existência de uma ocupação para a maioria e não apenas para alguns: «*La croissance ne suffit pas mécaniquement à créer le volume d'emplois nécessaires ni les conditions de tous ceux qui sont aujourd'hui exclus du travail*» (Masson 1997). Naturalmente que esta abordagem colide com a análise clássica, segundo a qual a sociedade se estrutura de acordo com uma economia de mercado e nela encontra a sua lógica funcional. Pelo contrário, a questão da redistribuição implica uma nova concepção de sociedade, privilegiando opções colectivas de solidariedade, que não têm necessariamente que ser incompatíveis com uma economia de mercado. A redistribuição dos recursos, nomeadamente através da redução do tempo de trabalho, poderá atenuar significativamente os níveis de desemprego, libertando o “homem múltiplo” de amanhã, para a valorização pessoal e profissional que se impõem num quadro de flexibilidade e polivalência, numa relação já não de trabalho subordinado, mas de prestador de serviços qualificado. Poderá assim transformar-se uma boa parte do actual desemprego em alternância de emprego, desenvolvendo novas competências, numa perspectiva pluridisciplinar. Ainda a este respeito, Braun e Ballant (1997) propõem uma nova abordagem prospectiva:

O emprego deverá passar a ser interpretado em termos de fluxos e já não de acumulação de trabalho estável ;

O problema não é o desemprego, nem o equilíbrio das contas sociais, mas o exercício da solidariedade;

Trata-se de ser socialmente útil e autónomo, de não procurar ser como os outros, mas igual a si próprio.

Na mesma linha de raciocínio se pronuncia Roustang (1997) :

« *L'essentiel est moins de produire plus que d'ouvrir un débat démocratique sur ce que*

nous produisons et consomons, sur ce que nous considérons comme les vrais richesses, sur les emplois que nous voulons privilégier», ou ainda Perret (1997 a)):

« ...le monde du travail doit demeurer un monde commun, un espace au sein duquel l'idée d'égalité des droits conserve une certaine pertinence. Il s'agit également de rechercher un meilleur équilibre et de favoriser les synergies entre le travail et d'autres formes d'activité et d'échange social».

Para lá da anterior qualificação alicerçada no saber-fazer, deverá ser possível admitir a moderna profissionalização baseada no saber-ser reconhecida no exercício de funções de carácter social, desde a organização de tempos livres, gestão de associações sem carácter lucrativo ou outras funções de carácter social. O nível de emprego assente no tipo de diploma de que se é titular assume um aspecto arcaico: é chegado o momento de substituir o salariato típico da era industrial, por outras formas de trabalho menos enquadradas, deixando espaço para a iniciativa individual ou para a associação de actividades economicamente produtivas com actividades socialmente reconhecidas (Lebaube 1997).

A proliferação das chamadas profissões liberais e dos regimes de trabalho temporário parecem apontar neste sentido. Mas não nos iludamos. De facto a proliferação de profissões liberais assenta ainda maioritariamente no pressuposto da obtenção de um estatuto social (médicos, engenheiros, economistas, etc.), e do rendimento daí resultante, ou na necessidade de camuflar uma relação de trabalho precária . No que respeita ao trabalho temporário, há que distinguir o trabalho resultante de relações de trabalho precárias entre empregador e trabalhador, como os contratos a termo certo e incerto, do trabalho prestado através de empresas especializadas no fornecimento de trabalho temporário, as quais se encontram actualmente em franca expansão, explicada por Gérard Bertrand , (Les Hommes, 1996) presidente da Ordinter, ⁸³ do seguinte modo: *« Il y a plusieurs raisons à cela. Les entreprises travaillent à flux tendu et le travail en interim a enfin été reconnu par les partenaires sociaux. Enfin, depuis quatre ans, de plus en plus de gens qualifiés n'hésitent plus à venir s'inscrire à une ETT⁸⁴. Ce sont des Bac+5, ingénieurs, des maitrises et des DESS».*

⁸³ Empresa que se lançou há dez anos no mercado de trabalho temporário para o sector informático, em França.

⁸⁴ Empresa de Trabalho Temporário.

Se é verdade que o trabalho temporário, prestado através de empresas especializadas, se pode enquadrar no âmbito de uma prestação de trabalho mais diversificada, flexível e polivalente, logo mais qualificante⁸⁵, não é menos verdade que estas empresas estabelecem elas próprias, na grande maioria dos casos, relações de trabalho precárias com os trabalhadores que disponibilizam aos seus clientes. Verifica-se assim, que profissões liberais e trabalho temporário, continuam a não privilegiar uma partilha do tempo de trabalho (em muitos casos é o contrário que se verifica), nem uma valorização da componente social do trabalho não estritamente económico. Toda a relação se continua a desenvolver no campo do estritamente económico, não raro assumindo características neo-Tayloristas.

Não se trata portanto de polivalência e flexibilização, havendo pois que ter cuidado quando, em determinados contextos, nomeadamente com objectivos políticos, se afirma que a relação laboral é flexível, conferindo-lhe assim um aspecto de modernidade e polivalência, de acordo com as novas doutrinas socio-organizacionais. Na grande maioria dos casos a flexibilidade é apenas resultante da instabilidade decorrente da ausência de trabalho, e não assumida como um projecto social coerente, capaz de transformar os anteriores valores da organização científica do trabalho, num novo paradigma em que o económico ceda o lugar ao social. Apesar do discurso de carácter social, verificamos que a prática das instituições é muitas vezes contrária, cabendo finalmente aos parceiros sociais o estabelecimento dos novos critérios em que se devem basear as relações laborais.

Um desses novos critérios respeita à gestão participada nas empresas que abordaremos a seguir.

2.3 - GESTÃO PARTICIPADA : ANTAGONISMO OU PARCERIA?

Como vimos, a chamada sociedade de informação, caracteriza-se cada vez mais pela “morte do emprego” ou, se preferirmos, do “pleno emprego”, como um dos mitos da civilização industrial. De facto, a pressão exercida pelos empregadores quanto à flexibilização das leis do trabalho, nomeadamente no que se refere à contratação e

⁸⁵ Existe uma maior diversificação de situações de trabalho, impossibilitando a cristalização e requerendo uma actualização constante.

despedimento, desempenha um papel fundamental na concertação social. Esta flexibilização assume-se através da polarização de todo o sistema, nele incluindo a força de trabalho que, envolvida na complexa rede em que todo o processo produtivo se transformou⁸⁶ se vê impossibilitada de se reestruturar enquanto organização de classe, havendo mesmo que reconhecer a clivagem entre trabalhadores manuais e especializados. (CASTELLS 1985). Por outro lado, as características do próprio emprego evoluem devido a factores como :

- Aumento da mobilidade dos trabalhadores num contexto global e consequente diversidade de competências exigidas para o exercício da profissão;
- Novos produtos, novos materiais e novas tecnologias, tendo geralmente como consequência, uma rápida desadequação das competências;
- Novos requisitos de polivalência e pluricompetência;
- Rarefacção do emprego em posto fixo.

Neste contexto, a participação dos trabalhadores na gestão empresarial, constitui actualmente um dos requisitos fundamentais para uma política de flexibilização organizacional bem sucedida. É esta problemática que nos propomos abordar de seguida, em dois níveis de análise : a participação ao nível local, isto é, no ambiente empresarial e a participação ao nível institucional entre os agentes sócio-económicos.

2.3.1 - O Ambiente Empresarial

As novas tecnologias ao solicitarem o trabalhador para uma vigilância mais eficaz e para a resolução , em tempo real, dos problemas técnicos que surgem, são em si mesmas potenciadoras do estabelecimento de um clima de cooperação: *«les ouvriers doivent élargir leur champ d'observation pour se situer dans leur environnement...»* (Laville 1993) consubstanciando uma nova filosofia de trabalho em que a capacidade de utilizar o raciocínio, se sobrepõe à rapidez de execução. Por outro lado, esta nova experiência qualificante do trabalho, irá dotar o trabalhador com novos elementos que se poderão

⁸⁶ A produtividade gerada pelas novas tecnologias alimenta-se em grande medida pelo trabalho deslocado.



revelar essenciais para a maximização do desempenho dos novos equipamentos.

Uma política laboral de participação, flexibilidade e mobilização dos trabalhadores pressupõe assim, a existência de uma identificação de todos os actores da relação laboral, com os objectivos da organização e incide sobretudo sobre a metodologia a empregar, identificando-se geralmente três áreas de actuação em que se deve alicerçar o desenvolvimento de um programa de mobilização e participação a nível da empresa:

1. Difusão da informação;
2. Formação e desenvolvimento de competências;
3. Participação dos trabalhadores e papel dos sindicatos.

Vejamos pois os aspectos mais significativos a ter em conta relativamente a cada uma destas áreas:

1. DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO

A informação disponível na empresa respeitante à área laboral, pode em geral ser classificada em informação de carácter estrutural, funcional e de integração ou retro-informação. A Informação Estrutural (quadro legal da relação laboral, regalias sociais, regulamentação interna, etc.) é normalmente a mais difundida dada a sua natureza para a manutenção do clima de entendimento social resultante do conhecimento dos direitos e deveres de cada uma das partes. A Informação Funcional, para além da descrição do posto de trabalho, é fundamental para a actualização dos trabalhadores relativamente a novos processos e tecnologias de interesse.

Se os dois primeiros tipos de informação que referimos não parecem trazer muito de novo, relativamente à anterior organização científica do trabalho, a Informação De Integração (quota de mercado, evolução do sector de actividade, opinião dos clientes, etc.) constitui o elemento chave da passagem do *homo economicus* ao homem múltiplo, reconhecendo a importância que representa para o trabalhador o conhecimento do resultado do seu trabalho e do enquadramento da actividade que desenvolve. É assim possível atingir um clima de confiança e de transparência que facilita a cooperação, e poderá inibir acções de carácter reivindicativo contrárias à manutenção da estabilidade da empresa.

A empresa está então apta a encarar a mudança com alguma tranquilidade, já que os trabalhadores sentindo-se envolvidos num projecto comum, mostrarão maior disponibilidade e motivação para o desenvolvimento de estratégias alternativas: um trabalhador informado e motivado, estará mais apto a desenvolver atitudes de polivalência funcional, tomando mais e melhores decisões ao seu nível de responsabilidade, desse modo aumentando a flexibilidade da estrutura.

Finalmente não deverá esquecer-se que o trabalhador é o primeiro a detectar as deficiências do processo de fabrico, ou as reclamações dos clientes, informação que pode revelar-se de grande importância numa auditoria de qualidade. Se o trabalhador se sentir excluído dos circuitos da informação que lhe diz respeito, não será certamente de esperar que se mostre colaborante no desenvolvimento de estratégias de melhoria da eficácia organizacional.

A divulgação de informação constitui sempre uma questão delicada. Por um lado existe informação de carácter confidencial; por outro lado é necessário garantir que a informação certa é fornecida ao destinatário certo; finalmente não deverá esquecer-se que o excesso de informação é contra-informação. Poderá assim correr-se o risco de as intenções não corresponderem aos resultados se o desenvolvimento de um processo de partilha de informação não for acompanhado de uma acção concertada a nível patronal--sindical, estabelecendo critérios de avaliação dos resultados alcançados.

Frequentemente uma comunicação "cara a cara" representa bem mais que a utilização de elaborados gráficos e áridas estatísticas, muitas vezes de valor informativo bastante duvidoso.

2. FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A formação profissional pode definir-se como um programa de actividades que permita tornar os trabalhadores capazes de executar com competência as tarefas que lhes estão atribuídas e prepará-los para uma postura de desenvolvimento profissional numa óptica de polivalência funcional. A formação profissional deve portanto assumir actualmente uma das prioridades de uma gestão verdadeiramente empenhada em vencer o desafio da globalização económica.

Como já referimos, o consumidor é o último juiz do valor acrescentado pelas empresas

aos seus produtos. Por outro lado, a verdadeira “imagem de marca” apenas se obtém com parâmetros de qualidade final acima da média. Finalmente, a competitividade implicando uma contenção cada vez maior dos custos de exploração obriga ao estabelecimento de políticas de qualidade institucionalizadas, isto é, a criação de uma “cultura de qualidade”, a qual contudo não será atingida num ambiente turbulento, se as intenções não forem levadas à prática através de acções de formação permanente, principalmente através das experiências que decorrem do trabalho quotidiano. A formação a fornecer não deve assim limitar-se às questões técnicas; a competência avalia-se agora também pelo conhecimento que o empregado detém da organização do trabalho no conjunto da empresa (a montante e a juzante), deste modo criando "horizontes" de promoção profissional ou perspectivas de enriquecimento qualitativo do seu próprio trabalho.

Estará assim mais preparado para encarar as situações de mudança a que venha a ser sujeito, numa perspectiva de polivalência :

- Análise e resolução de problemas;
- Capacidade de comunicar e trabalhar em equipa;
- Participação nos programas de qualidade;
- Aprender a aprender.

Um programa de formação profissional qualificante, reveste-se assim de grande utilidade não apenas para a empresa, mas também para o trabalhador:

- A empresa que dispõe de uma mão-de-obra polivalente, estará em melhores condições de assegurar uma constante adaptação à mudança;
- A polivalência confere ao trabalhador uma maior garantia da manutenção do posto de trabalho e confere-lhe maior confiança nas suas capacidades de apreensão das diferentes configurações operacionais.

Todos os colaboradores da empresa (operários, administrativos, quadros intermédios e superiores) podem e devem melhorar as suas prestações profissionais, pelo que a formação profissional, contribuindo para o desenvolvimento da motivação, constitui

ainda uma forma privilegiada de demonstração do interesse da empresa pelos seus empregados.

Não pode portanto continuar a pensar-se em formação profissional em sentido estrito, destinada a adultos em idade activa e com experiência de um posto de trabalho. Esta postura racional em que se privilegia a transmissão dos saberes – fazer do mestre para o aprendiz, numa perspectiva imediatista de satisfação de necessidades de curto prazo, deve ser substituída por uma visão mais alargada de formação profissional pluridisciplinar e polivalente, num contexto mais amplo de formação contínua de longa duração : aprender durante toda a vida.

Naturalmente que a formação profissional não pode entender-se dissociada da gestão da qualidade. Representando acima de tudo um estado de espírito, uma postura perante o posto de trabalho e a organização, logo intrinsecamente ligada à cultura empresarial, pode mesmo afirmar-se que a função qualidade numa empresa constitui parte integrante da sua cultura: ou se assume ou se rejeita. Não pode existir meio termo. A questão no entanto, coloca-se já ao nível da sobrevivência da própria organização. Vão longe os tempos da produção em massa e do controlo de qualidade confinado à assistência pós-venda. Esta, continua sem dúvida a assumir um papel preponderante no relacionamento empresa-consumidor, mas não pode confinar-se a “resolver” questões de qualidade, a qual se deve assumir “a priori”, na fase da produção, evitando desse modo custos desnecessários quer ao nível da imagem da empresa perante o consumidor, quer ao nível de estruturas pós-venda demasiado pesadas.

Os recursos humanos devem portanto partilhar de uma “cultura da qualidade”, enquanto que a organização deve encarar seriamente a necessidade de empreender esforços no sentido do seu estabelecimento, nomeadamente através de acções de formação apropriadas. Assim, é indispensável a existência de um plano de desenvolvimento dos recursos humanos, para que as necessidades de formação reais, que devem ser avaliadas num contexto evolutivo, possam ser integradas na planificação global das actividades da empresa, permitindo o estabelecimento de prioridades e a definição correcta da política de investimentos na área da formação.

Os trabalhadores têm também necessariamente um papel importante a desempenhar no estabelecimento de uma política de formação na empresa. Embora esta não seja uma

matéria normalmente tratada no âmbito dos acordos colectivos, a verdade é que os sindicatos começam a constatar que apenas através da formação profissional, podem as empresas manter a flexibilidade agressiva de que já falámos e que se revela indispensável para a sua própria sobrevivência. Empresa e sindicatos deverão por isso, estabelecer compromissos que viabilizem os programas de formação cabendo às estruturas sindicais um discurso "qualificante", e uma participação activa na definição dos programas de qualidade e de formação profissional. É pois, um envolvimento numa perspectiva de parceria, deixando a empresa de ser entendida como o local privilegiado da conflitualidade laboral, antes representando o meio de realização social e profissional de todos os intervenientes aos diferentes níveis da estrutura, devendo as divergências de interesses ser resolvidas num contexto de participação.

3. PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES E PAPEL DOS SINDICATOS

A renovação da estratégia empresarial passa inevitavelmente pela participação dos trabalhadores. Este é de resto, o corolário das anteriores medidas de difusão da informação e melhoria das competências, se se pretendem resultados a longo prazo. Em geral, entende-se por participação o conjunto de medidas visando uma maior envolvimento dos empregados nos objectivos da empresa, atribuindo-lhes maiores responsabilidades quanto às tomadas de decisão no seu trabalho e permitindo-lhes "ter opinião" sobre as decisões que lhes digam respeito. Mas uma política de participação, não pode apenas ser simbólica; passa pela descentralização das tomadas de decisão, o que confere um poder⁸⁷ real aos trabalhadores.

Do mesmo modo, não parecem credíveis as políticas de gestão participada, alicerçadas em relações laborais precárias. Como será possível motivar um trabalhador para uma participação efectiva, se esta deve ser o culminar de uma política de formação que consome bastantes recursos, materiais e humanos, logo incompatível com um contrato de trabalho temporário? E como encara um trabalhador com um emprego sem garantia de continuidade, a solicitação que lhe é feita de um grande envolvimento nos objectivos da empresa? Será possível instituir uma política de participação nos resultados da empresa, sem garantias de estabilidade de emprego?

⁸⁷ Que curiosamente não é muitas vezes bem compreendido pelas estruturas sindicais.

Estas são algumas das questões que quanto a nós não encontram resposta nos defensores da precarização da relação laboral, como um novo paradigma. A manutenção da identidade de empresa parece-nos imprescindível para a manutenção de um espírito empreendedor e de envolvimento com a estratégia da empresa. O contrário será desenvolver um espírito mercenário (ou neo-liberal?) e não de participação⁸⁸. A participação deve pois ser entendida como um projecto global de acção, envolvendo todos os parceiros e os instrumentos do sistema de relações laborais. Neste contexto aplica-se quer ao trabalhador individual quer aos grupos de trabalho e aos sindicatos e pode assumir diferentes expressões:

a) INFORMAL : → *Cria Um Clima de Confiança Mútua* ←

- CONSULTA SOBRE DECISÕES DE GESTÃO AO NÍVEL DE RESPONSABILIDADE DO TRABALHADOR, TOMANDO SEMPRE QUE POSSÍVEL EM CONTA A SUA OPINIÃO;
- DELEGAÇÃO DE TAREFAS DE GESTÃO, POR EXEMPLO SUBSTITUIÇÃO DO RESPONSÁVEL;
- GESTÃO PARTICIPATIVA.

b) DECISÕES DE TRABALHO : → *Tem Efeitos Benéficos Na Qualidade do Trabalho* ←

- TROCA DE OPINIÕES (Novas tarefas, discussão de objectivos);
- CÍRCULOS DE QUALIDADE (Contacto com clientes, planificação e controlo do trabalho);
- TRABALHO DE GRUPO (Mudanças tecnológicas, racionalização, gestão de carreiras).

c) BENEFÍCIOS : → *A Participação nos Benefícios fomenta a Mobilização* ←

- FINANCEIROS (Participação em ganhos de produtividade, lucros, acções);
- NÃO FINANCEIROS (Protecção do emprego, formação, qualidade de vida).

⁸⁸ Necessariamente que não estamos a advogar o regresso ao emprego para toda a vida. O que queremos deixar bem claro, é que nos parece que a excepção não deve constituir-se em regra, isto é, o princípio deve ser o da estabilidade de emprego. Por exemplo pode garantir-se o emprego pelo período da duração da contratação colectiva. A criação de emprego a tempo parcial (funcionando como tampão para determinadas áreas e/ou períodos da produção) pode ainda ser uma solução. Quando se fala em estabilidade de emprego, não quer dizer necessariamente o emprego total : pode-se ter um emprego estável apenas durante uma parte do dia. Esta é quanto a nós a verdadeira flexibilização da relação laboral e não a política do contrato a termo certo. Por outro lado, o quadro legal da relação laboral, deve ser flexibilizado permitindo ao empregador rescindir um contrato de trabalho, sempre que mantendo-se as funções para que o trabalhador foi contratado, se verifique um manifesto desinteresse da sua parte em melhorar a sua participação e prestação profissionais. Mais uma vez é uma questão de qualidade, agora aplicada às relações laborais.

d) SINDICAL → *Admitindo as Divergências Previligia os Interesses Comuns* ←

- NEGOCIAÇÃO COLECTIVA (Participação relativa às condições trabalho em geral);
- COMISSÕES MISTAS (Melhoria da produtividade, saúde, segurança no trabalho);
- NEGOCIAÇÃO PERMANENTE (Resolução rápida de conflitos, adaptação contínua);
- REPRESENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO (Associação formal ao futuro da empresa).

Mas a participação na gestão nem sempre se assume de modo pacífico.

Embora todos os actores envolvidos - gestores, trabalhadores e sindicatos - sejam unânimes em admitir a necessidade do desenvolvimento de uma gestão participada, identificam-se ainda claramente alguns constrangimentos que decorrem essencialmente do tipo de estrutura anterior, bem como do enquadramento social e da tradição de carácter participativo previamente existente:

1. Como já referimos, a anterior organização do trabalho, e a filosofia sindical que lhe subjaz, marcavam muito bem a quem competia dirigir, e a quem competia reivindicar.

A CLASSE TRABALHADORA enquadrada por esta cultura sindical, encontra sérias dificuldades, quando é chamada a participar no processo produtivo, quer ao nível da planificação, quer da operação e/ou resolução de problemas. Agora é necessário manter um elevado índice de competência profissional, com diferentes responsabilidades e novos padrões de comportamento. O princípio da formação contínua e da auto-formação, nomeadamente para as profissões técnicas, passa a desempenhar um papel de grande importância na manutenção do emprego, passando a formação a ser entendida como um investimento pessoal, uma mais valia, que deve ser confrontada com as exigências do mercado de trabalho: trata-se agora da competitividade aplicada à mão-de-obra, considerada como O CAPITAL de que o trabalhador dispõe e que deve saber gerir da melhor forma no mercado de trabalho.

2. Competirá portanto aos SINDICATOS enquanto estrutura de classe, mobilizar os seus associados para uma envolvimento mais efectiva no processo produtivo. Mas ainda aqui a cultura existente e o tipo de relacionamento tradicional entre os actores faz com que o discurso não corresponda muitas vezes à prática, já que questões de ética se

poderão agora colocar, temendo a estrutura sindical , como é o caso da CGT francesa (Ozaki, 1996, p.47 e p.60) “envolver-se demais” nos problemas da gestão organizacional, correndo assim o risco de perder credibilidade junto dos trabalhadores, ou perder poder de argumentação na defesa dos interesses daqueles que representa. Apesar destas dificuldades, à estrutura sindical está reservado um papel fundamental na estratégia de gestão participada. O sindicato conhece as necessidades de informação dos seus associados pelo que pode enveredar por uma estratégia de negociação contínua, introduzindo um elevado grau de flexibilidade na relação laboral. O sindicato deverá ainda ter uma palavra a dizer nas áreas de formação, pois é aí que reside o factor "empregabilidade" dos seus associados.

3. Outro constrangimento ao estabelecimento de uma prática de gestão participada é o facto de alguns GESTORES não conseguirem ainda adaptar-se completamente à ideia de partilhar os conhecimentos e o poder de gestão que detêm (Cornfield 1995). É pois também necessário instituir uma nova filosofia de gestão. É a gestão que deve assumir a liderança deste processo demonstrando claramente a intenção de contribuir para a manutenção da estabilidade da empresa, começando por apoiar os quadros de nível inferior. A estes compete facilitar a comunicação e fomentar a motivação no local de trabalho. Não deve esquecer-se que é a este nível que surgem os problemas, quando se trata de inovar. Assim os quadros da primeira linha funcionando como facilitadores da mudança organizacional, contribuem decisivamente para o sucesso da implementação de uma estratégia de gestão participada.

Vejamos ainda sobre a questão da participação na gestão, ao nível da empresa, algumas conclusões de um estudo efectuado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de vida e de Trabalho, que realizou um inquérito entre todos os estados membros da União Europeia, para estabelecer o alcance, impacto e valor da participação na gestão, segundo os pontos de vista dos trabalhadores e dos empresários (Fröhlich e Krieger, 1991):

Enquanto se verifica uma tradição de participação em países como a Alemanha e a Dinamarca, Portugal surge como o país em que a ausência de participação na fase de planificação de novas tecnologias atinge valores mais elevados (Gráfico 2) resumindo-se a participação dos trabalhadores na fase de aplicação, quase exclusivamente à tomada

de conhecimento dos novos equipamentos instalados (Gráfico 3). Naturalmente que se poderá (e deverá) argumentar com a falta de tradição participativa decorrente quer da tradição da organização taylorista do trabalho, quer do regime político existente anterior à revolução de Abril de 1974. Mas essa não nos parece ser a justificação para que os representantes dos trabalhadores portugueses continuem a entender que futuramente a sua participação se deve cingir maioritariamente (70%) à simples tomada de conhecimento e apenas em 12% à envolvimento nas tomadas de decisão (Gráfico 4)⁸⁹.

Admitindo que esta atitude não resulta de uma vontade expressa de os trabalhadores portugueses se auto-desresponsabilizarem do processo produtivo, teremos de concluir tratar-se, tal como no caso da Alemanha, de uma questão de natureza cultural, directamente relacionada com a ideologia sindical vigente.

Finalmente e apesar das vantagens largamente reconhecidas tendo-se constituído como um novo paradigma do relacionamento laboral, parece-nos contudo prudente apontar alguns constrangimentos que a gestão participada poderá trazer para os trabalhadores limitando-lhes assim a sua capacidade reivindicativa:

- O poder que a co-gestão traz para os trabalhadores mais qualificados, pode funcionar como um constrangimento ao estabelecimento de uma política de descentralização abrangente que envolva todos os trabalhadores criando, no limite, situações de desmembramento, de conflitualidade interna e/ou desmobilização dos preteridos, desse modo enfraquecendo a estrutura sindical (Cornfield 1995);
- O conhecimento adquirido pelos militantes de nível intelectual mais elevado e que normalmente participam na co-gestão poderá proporcionar um distanciamento progressivo relativamente àqueles que representam, passando a ser encarados como «*des grosses têtes*» (Donnadieu e Dubois, 1995, p.191);
- A militância de empresa que, em casos bem conseguidos de gestão participada, poderá atingir a situação extrema de o trabalhador, sentindo-se perfeitamente integrado, deixar de reconhecer a necessidade de uma representação sindical (Donnadieu e Dubois, op.cit.);

⁸⁹ Para a Alemanha e segundo o mesmo estudo, este valor deveria situar-se nos 75%.

- Questões como a defesa dos interesses de grupos, clientelismo , desmobilização militante (Idem), a ausência de participação sindical por parte dos “colarinhos brancos”, a proliferação de relações de trabalho de carácter eventual que contribuindo para a redução da densidade sindical se assumem como novo factor restritivo à capacidade mobilizadora da cooperação sindicato-empresário (Cornfield 1995, p. 46), têm igualmente sido referidas.

GRÁFICO 2 - Participação no passado, na planificação da mudança tecnológica (%) *

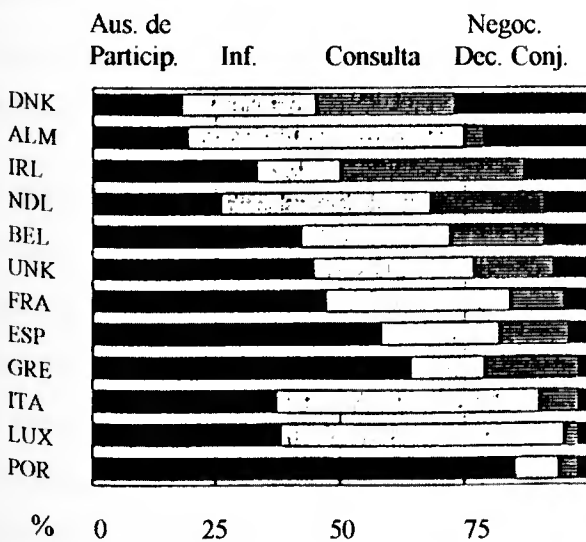
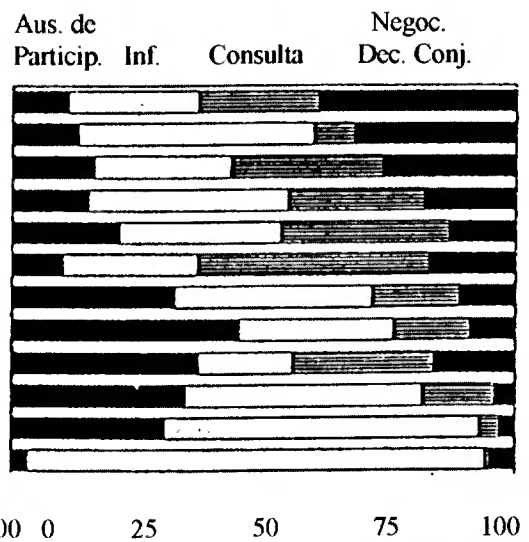
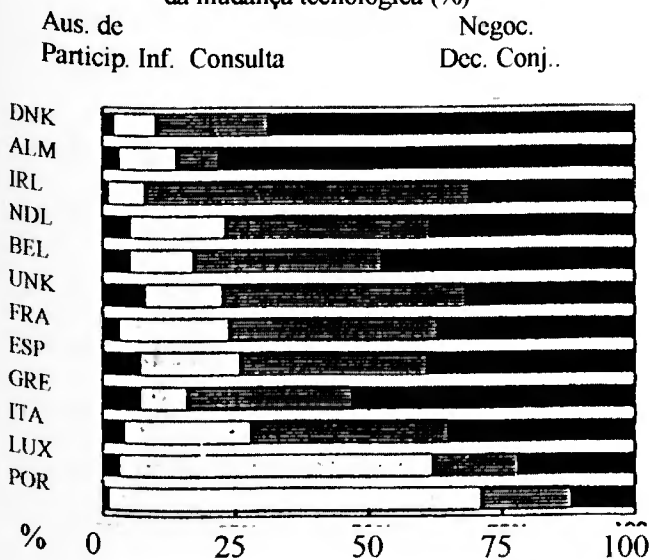


GRÁFICO 3 - Participação no passado, na fase de aplicação da mudança tecnológica (%) *



* Valores indicados pelos empresários, muito semelhantes aos dos trabalhadores

GRÁFICO 4 - Participação no futuro na fase de aplicação da mudança tecnológica (%)



Fonte Gráf. 2 a 4 :
Fröhlich e Krieger, 1990

Julgamos contudo que um dos problemas mais graves que poderá causar sérios constrangimentos à implementação de uma política de gestão participada, será a desadaptação que naturalmente existe por parte dos trabalhadores, para se constituírem em *administração sombra*, podendo desse modo assumir plenamente um papel activo na gestão empresarial. A quantidade enorme de tarefas que decorrem das novas configurações organizacionais, privilegiando uma inovação constante quer ao nível tecnológico quer de métodos e organização do trabalho, obriga as estruturas representativas dos trabalhadores (sindicatos, comissões de trabalhadores, associações profissionais, etc.), a um esforço de competências e de meios, que muitas vezes não está ao seu alcance. O resultado pode ser um comprometimento perigoso com uma situação que a curto prazo deixarão de dominar, ou a sedução por novas técnicas de gestão (Döre s.d).

É neste contexto que reside o perigo de através da participação numa pretensa abordagem científica da gestão, se estar de facto a contribuir para o envolvimento dos trabalhadores em práticas tendentes à sua própria instrumentalização⁹⁰. Todos estes constrangimentos não devem ser entendidos como aconselhando o abandono da gestão participada, já que a empresa não ganha nada com o enfraquecimento das estruturas representativas dos trabalhadores, podendo o desmembramento sindical acarretar quatro tipos de situações (Donnadieu e Dubois, 1995, p. 204):

- Aumento de estratégias de egocentrismo, privilegiando a vida privada, por oposição ao mundo da empresa onde o trabalhador já não encontra um vínculo social suficientemente integrador;
- Possibilidade de se verificar um tipo de reacção em cadeia, levando a uma desestruturação generalizada do tecido empresarial;
- A ausência de interlocutores representativos dos trabalhadores poderá levar à impossibilidade prática de gerir a empresa. De facto o gestor moderno necessita de saber que as decisões da gestão têm eco junto dos trabalhadores. Uma empresa sem o elemento de integração fundamental que são os representantes dos trabalhadores, está condenada a uma atitude de gestão pela autoridade formal, assumida no vértice

⁹⁰ Como é o caso dos laboratórios de gestão.

da estrutura hierárquica, com os resultados que são conhecidos, incompatíveis com as novas necessidades organizacionais, num ambiente incerto e turbulento, como é o da globalização económica;

- Estabelecimento de um clima de antagonismo e de defesa dos interesses próprios no seio das empresas levaria à impossibilidade do estabelecimento de regras comuns à escala nacional e europeia.

Assim, a identificação atempada dos perigos inerentes à co-gestão poderá criar as condições para que a empresa moderna se assuma como geradora de uma nova noção de *pertença produtiva*, isto é, uma entidade social entendida pelos seus membros como um grupo de pertença criado em redor da técnica e do produto (Laville 1993). Não se trata pois de antagonismo, nem de uma parceria a qualquer preço. A gestão participada deve assumir-se conscientemente como o culminar de uma fase de amadurecimento das experiências organizativas típicas do período de transição que se vive, resultante da ruptura do sistema anterior e da consequente procura de um novo paradigma organizacional.

Num ambiente de incerteza, a gestão participada parece ser o caminho a seguir, desde que seja possível manter a identidade de cada um dos actores em presença, garantindo o direito à existência de uma pluralidade de interesses, os quais devem encontrar satisfação numa acção concertada resultante de cedências mútuas, tendo como objectivo último a sobrevivência da instituição.

2.3.2 - Os Agentes Sócio-Económicos

As práticas de gestão participada não farão qualquer sentido, sem o suporte dos principais actores sócio-económicos das relações laborais : as centrais sindicais, as associações de empresários e o Estado. Em primeiro lugar deve existir consenso sobre a realidade sócio-laboral, face aos constantes desafios de uma economia descentralizada e em constante competição. Esta necessidade releva do facto de se constatar que não basta estabelecer projectos de participação mais ou menos bem elaborados; **é imprescindível uma vontade real de participação e de resolução dos problemas.** As centrais sindicais e associações de empresários assumem assim o importante papel de agentes da mudança, que devem

adoptar inteiramente promovendo uma "mudança cultural" nas empresas, através de um clima de facilitação da comunicação, do trabalho em equipa, enfim da resolução em conjunto dos conflitos. Às centrais sindicais e associações de empresários, cabe ainda a importante função de consultadoria, aconselhando os seus membros, tendo em conta as diferentes experiências adquiridas e/ou conhecidas no âmbito nacional ou internacional. Instituem-se fluxos de informação e de troca de conhecimentos que possibilitarão, às estruturas locais resolver os seus próprios problemas. Esta deve ser uma preocupação a ter em conta: As associações patronais e sindicais não devem impôr determinada solução, nem substituir-se às estruturas locais na resolução dos problemas.

Ao Estado, através dos diferentes departamentos, cabe uma acção integradora, tendente a promover a concertação e a mobilização. Um ponto que nos parece fundamental para o desenvolvimento de relações laborais adequadas à nova realidade, é a articulação dos ministérios da educação, do trabalho e da ciência e tecnologia. De facto, de que serve falar em preparação para os novos desafios, se a universidade e a empresa continuarem de costas voltadas? As relações laborais, enquanto fenómeno eminentemente social e a gestão participada, tal como a entendemos a nível macro-económico, envolvem todos os agentes da construção social, neles incluindo naturalmente a Universidade. O espírito de competitividade e inovação de que temos vindo a falar, deve ser integrado nas Universidades e Institutos Politécnicos, não para concorrerem entre si, mas sim tendo em vista a responsabilidade que lhes cabe na formação dos futuros gestores, técnicos e políticos, bem como do desenvolvimento científico e tecnológico que deve estar em consonância com as reais necessidades das empresas. Os professores do politécnico não podem fazer um trabalho sério, sem um contacto permanente com a empresa. É uma questão de credibilidade. Contudo, nem sempre tem sido possível à estrutura universitária adaptar-se a uma sociedade em permanente transformação: *"European universities do not offer any kind of institutional leadership... Consequently, the universities potential leadership. . . can not be used as a stimulant for change in society, and young peoples energies are easily diverted toward meaningless and negative struggles"* (Crozier 1975, p.25-sublinhado nosso). Torna-se pois fundamental criar uma nova dinâmica entre Universidade e Empresa, tendente ao estabelecimento de uma cooperação que permita aliar o financiamento empresarial, à velocidade e complexidade do processo de inovação tecnológica. Para a Universidade trata-se, em

muitos casos, da sua sobrevivência, encontrando a empresa nessa cooperação a capacitação científica e tecnológica inerente a um processo de inovação, para o qual não está na maioria dos casos vocacionada. Naturalmente que a Universidade não poderá ficar imune à influência da cultura empresarial vigente em determinado momento, podendo surgir alguns constrangimentos por se temer uma “instrumentalização” do desenvolvimento científico. Parece-nos no entanto, que, a par do conhecimento científico, caberá igualmente à Universidade proporcionar uma melhor adequação da sua actividade às necessidades da sociedade em que se insere. Esta cooperação terá por base uma vocação comum a ambas as instituições. Assim, tal como as empresas precisam de adequar os seus produtos às necessidades diferenciadas dos seus clientes, também as Universidades se deverão dimensionar no sentido de responderem de forma eficiente às solicitações das empresas. Em Portugal existem já casos significativos de cooperação bem sucedida, como acontece com a Universidade de Aveiro e o Instituto Superior Técnico de Lisboa. Trata-se na verdade de uma questão de vontade e dinamismo das próprias estruturas, que não podem ficar aguardando decisões oficiais. Como refere o Prof. José Tribolet: “...*ganhámos uma capacidade de acção espectacular. E começámos por fazer algo que foi entendermo-nos com estas empresas [...] . Nós queríamos condições para fazer o que devemos fazer. Criar ciência e tecnologia e criar pessoas. Produzir gente qualificada. Para isso é preciso meios[...] . As empresas explicitaram que precisavam de tecnologia e sobretudo que precisavam de pessoas, para isso deram os meios*”.⁹¹

Ao perceberem as sinergias que decorrem desta interacção, Universidade e Empresa, colaboram no estabelecimento de uma nova cultura empresarial, em que inovação, desenvolvimento tecnológico e formação adequada de recursos humanos, constituem os conceitos-chave do desenvolvimento organizacional dos tempos modernos.

Mas esta cooperação só produzirá resultados importantes se, mais uma vez, sindicatos e entidades patronais se envolverem efectivamente. Enquanto as associações patronais devem dar o seu contributo para a definição das necessidades das empresas em termos de formação dos seus recursos humanos, cabe aos sindicatos uma palavra não menos importante, lutando para que os cursos e programas de formação académicos,

⁹¹ Conferência para a Cooperação Luso-Africana Universidade Empresa, Lisboa 1990 (sublinhado nosso).

contemplem igualmente o equilíbrio do mercado de emprego. A actuação sindical deve não só preocupar-se com a manutenção dos postos de trabalho de quem já está empregado, mas também com o futuro daqueles que envolvidos em cursos académicos perfeitamente desarticulados da realidade sócio-laboral, são futuros candidatos ao desemprego. De facto, o nível de desenvolvimento de uma sociedade não pode ser avaliado pela existência de umas centenas de variedades de cursos de engenharia, ou pela exigência de elevadas prestações anteriores para ingresso na Universidade. O desenvolvimento de uma sociedade demonstra-se na prática através da sua capacidade de realização e essa só será atingida com um perfeito entendimento da realidade social e com um verdadeiro empenhamento de todos os actores sociais. É assim que entendemos que a intervenção do Estado no relacionamento laboral não se deve resumir à intervenção directa no meio laboral (conciliação, arbitragem). O Estado deve essencialmente assumir-se como promotor da mudança. Mas não se pense que defendemos uma política dirigista, desresponsabilizando as partes num quadro de um legalismo exagerado. Pelo contrário, apenas adaptando a política global ao interesse geral da comunidade, estará o Estado em condições de a responsabilizar pelos desvios ao seu cumprimento, cumprindo assim o papel integrador que lhe cabe na sociedade. Ao Estado cabe intervir na prevenção dos conflitos e das crises e não apenas tentar reparar as suas consequências. Eis a grande diferença entre o relacionamento laboral, entendido enquanto relação trabalho *versus* capital em sentido estrito, e relacionamento laboral enquanto *labor social* em sentido lato. Agora, toda a sociedade se deve envolver nas políticas de desenvolvimento económico e social. A relação laboral assume no final do século XX uma característica universalista e pluridisciplinar que, estando em consonância com os novos paradigmas da flexibilidade organizacional, se desenvolve como um sistema aberto a toda a sociedade.

2.4 – UM NOVO QUADRO LEGAL?

Como vimos no capítulo anterior, o Direito do Trabalho surge em consequência da necessidade de dar enquadramento legal às alterações surgidas no relacionamento laboral em finais do séc. XIX. É contudo após a segunda guerra mundial, no contexto económico dos trinta anos gloriosos, que o Direito do Trabalho adquire estatuto de

instrumento indispensável à regulação laboral, alicerçada na contratação colectiva de trabalho e na influência crescente das estruturas sindicais enquanto parceiros do Estado Providência. O domínio do Direito do Trabalho é pois o das *relações jurídico-privadas de trabalho livre, remunerado e subordinado* (Fernandes 1994, p.13), competindo-lhe reconhecer o modelo de relação laboral do capitalismo industrial e dar-lhe o necessário enquadramento jurídico, pelo que aquela subordinação não resulta de uma imposição legal, mas apenas da realidade social (*idem, ibidem*).

De facto, a situação sócio-laboral do período Fordista, reservando para o trabalhador apenas a obrigação de se inserir o melhor possível num sistema de massificação económica, não lhe exige outro tipo de atitude que não seja a da subordinação, implicando um alheamento total do processo produtivo e do resultado do seu trabalho, em perfeita consonância com as regras da organização científica do trabalho. Quer isto dizer que o trabalhador não auferir dos frutos do seu trabalho e que, em contrapartida também não pode ser responsabilizado pelos prejuízos, se os houver. É pois uma actividade sem riscos para o trabalhador; estes devem por natureza estar atribuídos ao empresário e constituem mesmo uma das justificações da remuneração do capital investido. O contrato de trabalho tem ainda assumido uma postura rígida no que se refere a algumas garantias dos direitos dos trabalhadores, nomeadamente quanto à garantia de apenas ser obrigado à prestação do serviço convencionado, à manutenção da categoria e ao direito de permanecer no local de trabalho para que foi admitido (artºs 22 a 24 da LCT), legalizando deste modo uma certa acomodação dos trabalhadores a um posto de trabalho mecânico e repetitivo para toda a vida, situação incompatível com uma valorização dos recursos humanos da empresa, que se pretendem polivalentes e dotados de capacidade inovadora.

Esta postura perante a relação laboral assenta na premissa fundamental de todo o modelo capitalista: a existência de um conflito permanente de interesses entre o empresário e os trabalhadores representados por um sindicato. Como acabámos de verificar este já não é, ou pelo menos não deverá ser o ambiente laboral próprio numa estrutura empresarial flexível e em que se pretende envolver os trabalhadores na gestão, para que passem a assumir a empresa como um projecto comum e que socialmente represente mais do que a simples relação mercenária capital-trabalho. Mas não nos

parece coerente falar em gestão participada e envolvimento dos trabalhadores na *causa comum* continuando a relação laboral a alicerçar-se naquele pressuposto...

Por outro lado, a existência de excepções ao regime jurídico do trabalho subordinado ou ainda a presença em certas relações de trabalho autónomo de elementos ou configurações semelhantes aos do trabalho subordinado exigem muitas vezes a necessidade da determinação do quadro jurídico em que a relação de trabalho se deve inserir⁹²: « [...] a qualificação de um contrato há-de depender em última análise não do *nomen juris* ou de conceitos jurídicos que as partes lhe tenham atribuído ou trazido à colação mas sim do conteúdo das suas cláusulas que por vezes necessitam de interpretação e a que se chega por meio de índices reveladores decorrentes dos factos constatados » (Ac. RL. De 21.3..1990: BMJ, 397.º 556). A determinação da existência de subordinação jurídica, é pois, uma questão de resolução cada vez mais problemática. Efectivamente as novas tecnologias - pressupondo a existência de novos saberes de natureza muito específica e que redundam em situações de independência técnica -, e o aumento da precaridade das relações laborais - resultantes da flexibilização generalizada das relações económicas -, vêm trazer uma nova dinâmica a esta discussão:

« [...] Mas a subordinação jurídica - convém referi-lo - tem de entender-se com bastante latitude e flexibilidade, de modo a abranger as variadíssimas gradações de que é susceptível, variáveis em função das aptidões profissionais do trabalhador e da tecnicidade das próprias tarefas, sendo certo, por outro lado, que a doutrina e a jurisprudência vêm sustentando que um tal conceito apenas exige a mera possibilidade de ordens e direcção»⁹³.

Parece assim poder-se concluir estarmos em presença de um *conceito-tipo* que se traduz na busca de *indícios* (Fernandes 1994) : « Cada um destes elementos tomados de per si, reveste-se de patente relatividade. O juízo a fazer , nos termos expostos, é ainda e sempre um juízo de globalidade, conduzindo a uma representação sintética da tessitura jurídica da situação concreta»(Idem, p.137).

⁹² Contrato de trabalho, contrato de prestação de serviços, contrato de agência, profissões livres, contratos administrativos, empreitada (modalidade da prestação de serviços), mediação, etc.

⁹³ Do Parecer da Procuradoria Geral da República, de 22.3.1990, citado em Neto, 1994, p. 54. Vejam-se ainda : Ac. RL., de 2.12.1987: CJ, 1987, 5º-180; Ac RC, de 24.1.1989: BMJ , 383, º-615; Ac RC, de 14.2.1990: BMJ 394º, 540 citados na mesma obra.

Se conjugarmos esta “volatilidade” dos indícios que poderão determinar a existência de subordinação jurídica, com o facto de bastar que esta subordinação seja meramente possível para que haja lugar a contrato de trabalho, poder-se-à admitir que o contrato de trabalho resulta da mera possibilidade da existência de indícios de ordens de direcção, *ou da potencial existência de indícios de subordinação* o que parece ser uma situação demasiado ambígua, para a existência de relações laborais sãs, alicerçadas na confiança transmitida por um normativo transparente, ainda que naturalmente carecendo da interpretação que normalmente decorre da especificidade das situações particulares mas que nada têm a ver com a *potencial existência de indícios*...⁹⁴

Por outro lado como será possível enveredar por uma política de polivalência e de descentralização da autoridade, com responsabilização aos diferentes níveis, mantendo-se o princípio da subordinação jurídica, tal como ainda se encontra definido?

Finalmente, como se poderá entender uma gestão participada num quadro jurídico que não permite ao trabalhador ter o controlo do seu próprio trabalho e o exclui de qualquer responsabilização ao nível da tomada de decisão?

Não nos precipitemos contudo, concluindo pela condenação do Direito do Trabalho ou pela impossibilidade de uma participação efectiva na gestão. A verdadeira questão é uma questão de redimensionamento social e das interacções que daí decorrem:

De facto não existe ainda no enquadramento jurídico global, lugar para a flexibilização da relação laboral e/ou para a participação na gestão. Como sabemos, a juridificação da

⁹⁴ Fernandes (1994, p. 137) refere a impossibilidade da existência de uma fórmula que pré-determine o doseamento dos indícios necessários à subordinação, parecendo desse modo pretender justificar a indeterminação ou subjectividade na avaliação dos indícios de subordinação. Não podendo deixar de se concordar com esta postura de princípios, já que sendo o direito uma ciência de raiz humanista não se compadece com determinismos apriorísticos, convirá ainda assim referir que se julga não ser essa a essência do problema. Como em qualquer situação de direito em que haja lugar à avaliação da matéria de facto e consequente interpretação da lei aplicável, esta não deve, em abono da eficácia que se exige, confinar-se exclusivamente a um determinado tipo de interpretação. Quando se admite a hipótese da potencial existência de indícios, parece estarmos no campo da subjectividade dependente de uma interpretação valorativa por parte de quem domina essa capacidade interpretativa. Ora é o próprio Monteiro Fernandes que afirma que os referidos índices podem assumir um valor muito diverso de caso para caso. Mas a quem compete avaliar desse valor? Sendo certo que o desconhecimento da lei não justifica o seu incumprimento, não é menos certo que um quadro normativo demasiado subjectivo poderá levar a situações de realização de actos contrários, ou pelo menos conflitantes com os verdadeiros interesses de uma ou ambas as partes, ou ainda configurar situações de ambiguidade legal tão do agrado de certos agentes económicos. Trata-se pois e tão somente de libertar o direito do trabalho do excesso de dependência de uma interpretação subjectiva da lei que apenas pode aproveitar a quem detenha os meios de obter os conhecimentos doutrinares ou jurisprudenciais, em prejuízo daqueles que agindo de boa fé os não possuem ou ignoram a sua necessidade.

relação laboral pode revestir a forma do contrato de trabalho, caracterizado pela dependência⁹⁵ do trabalhador na organização e responsabilidade pelo resultado do seu próprio trabalho; ou contrato de prestação de serviços caracterizado pela autonomia do trabalhador na organização do seu trabalho sendo também por isso, responsável pelos resultados obtidos. Como se verifica não há aqui lugar para o meio-termo, isto é, para a co-responsabilização, ou se quisermos para a livre determinação pelas partes, dos termos em que pretendem contratar ou distribuir responsabilidades. Existe uma preocupação redutora de atribuição da *gerência* do trabalho, exclusivamente a uma das partes, preocupação que, sendo embora consentânea com o modelo de relacionamento antagónico da era fordista, se revela cada vez menos adequada, face às exigências de uma sociedade que se pretende aberta e cooperante. Ao Direito do Trabalho tem cabido a missão de responder à *debilidade* contratual de uma das partes (trabalhador) e à *limitação da autonomia do empregador* (Fernandes 1992), revelando por isso grandes dificuldades, quando se trata de enquadrar juridicamente outro tipo de situações em que a subordinação jurídica não é evidente. Como referimos atrás, a interpretação da legislação laboral, aponta no sentido de fazer valer a “todo o custo” a preponderância da subordinação jurídica, base da relação laboral apoiada no contrato de trabalho, que é por sua vez o objecto do Direito do Trabalho.

Esta situação decorre certamente em grande medida da ausência de um quadro jurídico adequado⁹⁶ às novas situações laborais de que temos vindo a tratar, já que a situação actual apenas deixa como alternativa o contrato de prestação de serviços. Mas ao Direito e nomeadamente ao Direito do Trabalho, não cabe impor este ou aquele modelo de regulação social, ou de enquadramento jurídico. Deve antes assumir o importante papel que lhe cabe como elemento integrador do relacionamento social, acompanhando a sua evolução natural, reconhecendo e regulamentando as novas práticas, numa perspectiva macro-económica. Ao *novo* Direito do Trabalho cabe responder não apenas à *debilidade* de uma das partes na relação laboral, mas essencialmente à *debilidade* da própria relação laboral, libertando-a de um normativo que por ser demasiado restritivo pode levar, e em muitos casos leva, a interpretações quer demasiado extensivas quer

⁹⁵ Idêntico raciocínio poderá ser efectuado para a relação laboral de carácter público, objecto do Direito Administrativo.

⁹⁶ O elevado número de processos e o volume da jurisprudência produzida nesta matéria, parecem confirmar esta nossa opinião.

demasiado restritivas, mas em qualquer dos casos sempre subjectivas da lei, nem sempre com os melhores resultados para a defesa dos interesses dos trabalhadores, resultando assim num efeito perverso da finalidade para que foi criado.

O anterior pressuposto de que cabe ao empresário “pagar a factura” da estabilidade social da empresa, parece não encontrar suporte no actual contexto. De facto, em vez de procurar quem deve “pagar a factura”, parece-nos mais interessante definir de que modo todos podem e devem contribuir para a “melhoria das receitas” e de que forma se deve processar o acesso aos respectivos benefícios. Mas uma das razões para a existência de benefícios é, por definição, a remuneração do risco da aplicação do capital. Estando este risco excluído na subordinação jurídica do trabalhador, parece clara a necessidade de uma revisão deste conceito a fim de “legalizar” e tornar transparentes⁹⁷ os direitos e deveres de cada um dos intervenientes, já que a globalização económica torna virtualmente impossível para a empresa, a manutenção de um clima de conflitualidade interna, sob pena de perder a capacidade de intervenção nos mercados em que actua. A preocupação é agora o desenvolvimento de relações laborais mais estáveis, tomando em consideração os interesses de patrões e trabalhadores, mas num clima de concertação e de co-responsabilização e não de antagonismo.

A nova relação laboral deve pois ser uma relação flexível, passando por exemplo, por um alargamento do periodo de vigência dos acordos colectivos ou pelo estabelecimento de “acordos de cavalheiros”, sempre que essa seja a vontade manifestada por ambas as partes.

Vozes críticas se levantam quando se aborda a questão da flexibilidade dos termos contratuais, quer se trate do periodo de vigência do acordo ou do seu cláusulado que pode estar mais ou menos em consonância com os interesses da maioria. Esta é sem dúvida uma questão importante : a da democraticidade das relações laborais. De facto, num periodo de desestruturação da grande empresa e de proliferação das PME's fará sentido impôr à relação laboral, um normativo assente numa realidade ultrapassada?

No entanto esta é ainda a actuação de muitas estruturas representativas dos

⁹⁷ São conhecidos os feitos nefastos que têm a existência dos envelopes de final do ano, nalguns casos envoltos num clima de confidencialidade, como se efectivamente de uma operação “ilegal” se tratasse.

trabalhadores, que tentam impor às relações laborais nas novas empresas as regras negociais que utilizaram ou ainda utilizam nas grandes empresas que ainda se mantêm no mesmo sector de actividade. Não chega bem a perceber-se se o fazem por pretenderem manter a unidade da classe trabalhadora, ou para através da instabilidade criada aniquilar as PME's que concorrem com as ainda grandes empresas, conservando assim, numa tentativa de sobrevivência, a representatividade possível. A verdade é que não se mantêm a unidade dos trabalhadores arrastando-os para situações de desemprego e os trabalhadores percebem que é preferível um acordo razoável que a ausência de acordo. Por outro lado, a realidade mostra que as ainda grandes empresas tenderão a polarizar a sua actividade em futuras PME's, que representam já cerca de 57% da força laboral na União Europeia. É este o desafio a que os trabalhadores, os seus representantes e o Direito do Trabalho devem responder. Como actuar em empresas com menos de dez trabalhadores? Que tipo de representatividade é possível assegurar para os trabalhadores das PME's de Braga de Olhão ou de Setúbal? Qual a identidade de classe que possuem? Como reage um trabalhador de uma empresa com 20 trabalhadores em Braga, ao encerramento de uma empresa com 10 trabalhadores em Aveiro? Como conciliar as divergências de interesses que decorrem das especificidades locais?

Parece-nos que a resposta a estas e outras questões se deve inserir no âmbito dos direitos de cidadania e do direito ao trabalho previstos na C.R.P., nomeadamente quanto às políticas de emprego, igualdade de oportunidades e formação profissional. Então o novo Direito do Trabalho terá uma função importante, promovendo um enquadramento jurídico de carácter mais universalista e menos penalizante para a liberdade de contratar. Por seu lado, os sindicatos, deverão, no seio da concertação social, exercer a fiscalização necessária a uma relação laboral que se pretende flexível e saudável.

Num quadro de flexibilização não parece pois aconselhável estabelecer este ou aquele critério, como determinante. Poderão mesmo surgir situações em que uma relação laboral assente no regime do contrato individual, se revele tanto ou mais estável e pacífica que uma contratação colectiva. De facto, é nosso entendimento que, como já referimos, compete ao trabalhador valorizar o seu capital, pelo que, em determinados contextos, uma contratação colectiva se poderá revelar algo limitativa dos interesses particulares. Esta é de resto, uma questão que se prende com a massificação. Numa

empresa em que o processo produtivo seja constante, isto é, em que a natureza do produto final não requeira grande intervenção inovadora, poderá pensar-se em contratação colectiva. Mas em áreas de grande tecnologia e serviços, em que a dinâmica do mercado implica uma renovação constante das estratégias empresariais, poderá revelar-se mais eficaz para a empresa não investir demasiado em formação de recursos humanos. A empresa prefere então sub-contratar ou procurar no mercado recursos humanos qualificados, que providenciaram a sua própria formação, mantendo-se aptos e actualizados. O trabalhador aparece assim como um “empresário em nome individual”, já que tem um investimento a aplicar, mas situando-se a relação laboral na dependência da entidade empregadora, portanto na esfera do contrato individual de trabalho, ao qual deve contudo ser dada uma dinâmica que possibilite a resolução do contrato na base de uma relação concorrencial de economia capitalista. O contrato individual de trabalho surge assim como uma necessidade para regulamentar algumas relações laborais⁹⁸.

Poderá perguntar-se : mas como se compreende que numa empresa existam, por exemplo, 300 contratos individuais de trabalho? A resposta deve ser procurada no quadro da flexibilização que se pretende para a relação laboral, enquanto postura assumida pelos actores em presença, resultante de vontade própria e não como resultado de situações conjunturais do mercado de trabalho. É também este um desafio a lançar às estruturas sindicais no sentido de providenciarem uma maior politização dos seus associados que até agora apenas têm de “responder à chamada”.

Tal como o Direito do Trabalho, as estruturas patronais e sindicais devem rever a sua actuação, adaptando-se à nova empresa entendida como um projecto de sociedade, em que todos, administradores e trabalhadores se encontram conscientes dos novos papéis que lhes cabe desempenhar para a realização de um projecto comum, mantendo um elevado espírito de motivação, participação e competitividade, já que é reconhecido que “todos dependem de todos”.

⁹⁸ Assiste-se de facto a uma diminuição da contratação colectiva que embora possa ter a ver com esta problemática, nos parece dever encontrar a sua justificação no aumento significativo das PME's em resultado da desestruturação da grande empresa industrial.

2.5 – SINDICALISMO: O FIM DO "CONTRA-PODER"?

Demos conta nos pontos anteriores das teses e tendências sócio-organizacionais da actividade económica mais recentes, como reacção às alterações conjunturais em curso durante os últimos vinte anos.

A flexibilização do quadro geral da economia, tem sido frequentemente apontada como factor potenciador de uma maior valorização do factor humano, pela exigência de uma prestação profissional mais qualificada e polivalente. Assim sendo, convirá precisar de que valorização do factor humano se está a falar: da valorização do indivíduo, numa visão atomística e mercantilista da actividade económica, ou de uma valorização mais abrangente, entendendo desse modo o factor humano, como o conjunto dos agentes de um novo projecto de estruturação da actividade económica, envolvendo todos os actores sociais, neles incluindo necessariamente os sindicatos?

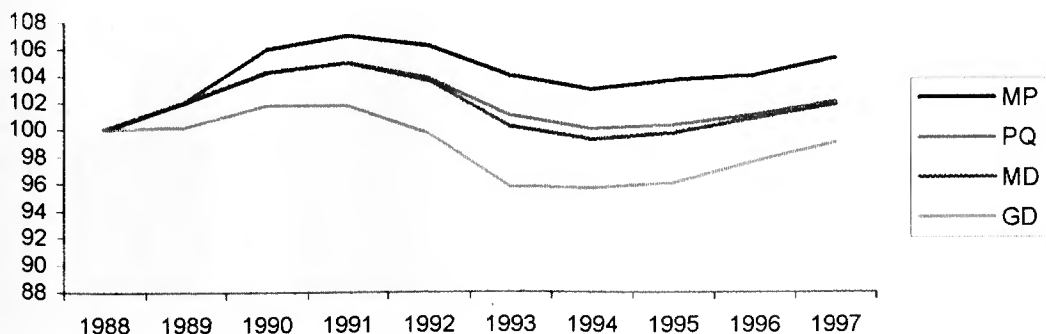
Sendo certo que o abandono da organização científica do trabalho permite, pelo menos em teoria, uma participação mais efectiva dos trabalhadores no processo produtivo, não é menos verdade, que uma atomização da actividade económica promove a emergência de atitudes neo-liberais, abrindo como vimos, o caminho à precarização da relação laboral e à exclusão social. Parece-nos pois prudente, olhar um pouco mais longe na problemática da flexibilização empresarial e nas eventuais consequências daí resultantes para o factor humano em geral e para a actuação sindical em particular. Pelas razões que temos vindo a aduzir, a empresa moderna estrutura-se em rede polarizando a maior parte das fases produtivas, quer em sub-estruturas autónomas dentro da própria empresa, quer sub-contratando no exterior.⁹⁹ Estas novas pequenas e médias empresas (PME's) assumem assim cada vez mais um papel importante no *escoamento* da mão-de-obra libertada pelas grandes empresas (Gráfico 5)¹⁰⁰ ao mesmo tempo que se revelam essenciais na manutenção da concorrência a nível nacional e internacional. Um estudo apresentado pela CFDT (1997) revela precisamente esta importância crescente que tem levado ao estabelecimento de programas e planos especiais por parte dos diferentes

⁹⁹ Algumas empresas chegaram mesmo a patrocinar grupos de empregados na constituição de empresas independentes, com as quais passaram a sub-contratar.

¹⁰⁰ Na União Europeia, para o período 1988/1995, as empresas com menos de 100 trabalhadores contribuíram para um aumento líquido de 259 000 empregos por ano, enquanto as empresas de mais de 100 trabalhadores experimentaram uma redução líquida de 222 250 trabalhadores por ano (CFDT, 1997 p.4)

governos europeus, visando a manutenção, criação e desenvolvimento das PME's (CFDT, 1997).

Gráfico 5- Evolução do emprego nas Micro (MC), Pequenas (PQ) Médias (MD) e Grandes (GD) empresas
Europa dos 19, 1988-1997; Índice: 1988=100.



Fontes: EIM Small Busines Research and Consultancy sobre base de dados Eurostat e Economia Europeia Suplemento A, Nº 12, Bruxelas, Dezembro 1995, e OCDE, Perspectivas económicas Nº 58, Paris, Dezembro 1995.(CFDT 1997)

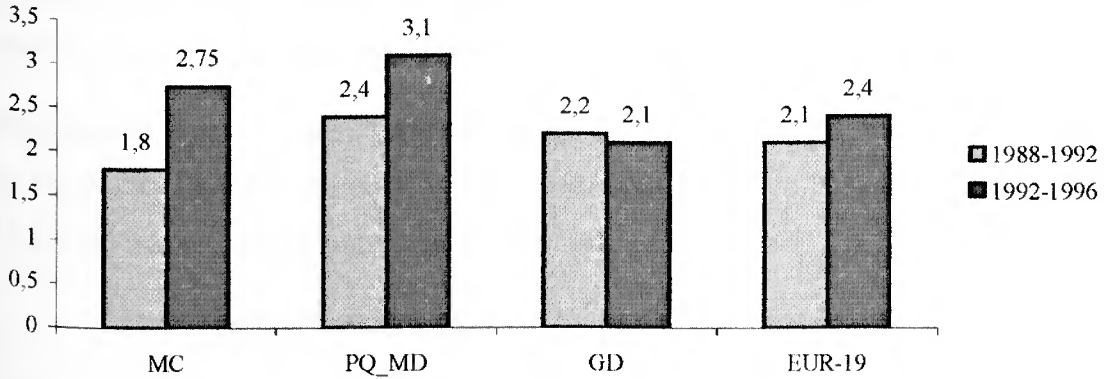
Efectivamente e ainda segundo o mesmo estudo, é nos países onde predomina a pequena e média empresa, que se assiste a um melhor crescimento do valor acrescentado real (Gráfico 6) e do volume de emprego global (Gráfico 7) revelando ainda que apesar da importância das PME's, é nestas que se encontram as maiores desigualdades de tratamento no que se refere aos direitos dos trabalhadores¹⁰¹.

Em termos globais as PME's são o palco privilegiado para a desregulação social : "*Le slogan l'emploi ou le social concerne d'abord les petites entreprises dans de nombreux pays d'Europe.*" (Idem, p.35), encerrando ainda, por vezes, uma relação laboral de carácter taylorista, onde a subordinação jurídica é bem marcada, ainda que na grande maioria dos casos fora do instrumento regulador privilegiado que é a contratação colectiva. Estamos assim perante uma realidade bem concreta: A diminuição de efectivos na grande empresa, resultante da melhoria da produtividade e da necessidade de uma mais eficaz gestão de pessoal no sentido da formação qualificante, bem como a evolução para estruturas organizativas mais flexíveis preconizando uma maior

¹⁰¹ À excepção dos países do norte da Europa onde onde o desenvolvimento económico e social não se construiu na dualidade entre pequena e grande empresa, mas sim na integração e na unidade (CFDT, 1997).

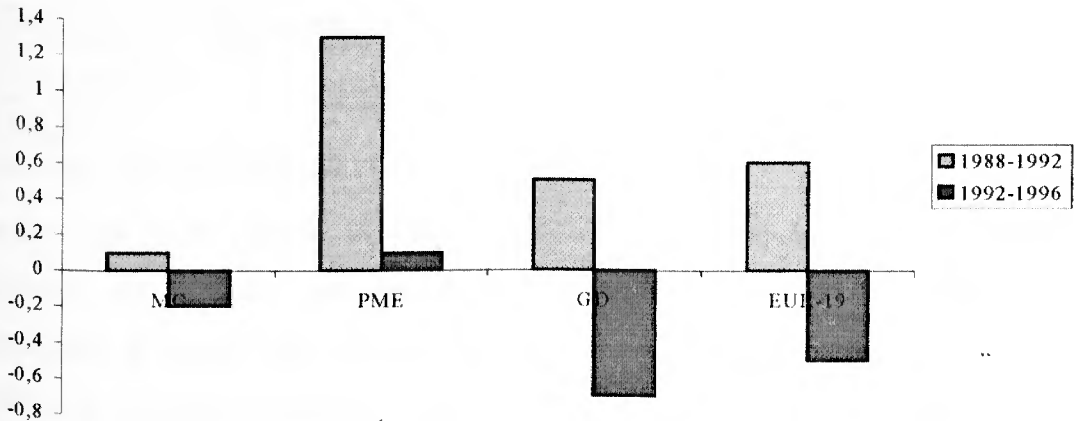
envolvência dos trabalhadores, têm feito emergir na Europa, novas empresas onde o vínculo laboral é geralmente precário e a gestão participada não é mais que uma figura de retórica¹⁰².

Gráfico 6- Crescimento do Valor Acrescentado Real
Segundo a Dimensão Dominante



Fontes: EIM Small Business Research and Consultancy sobre base de dados Eurostat e Economia Europeia Suplemento A, Nº 12, Bruxelas, Dezembro 1995, e OCDE, Perspectivas económicas Nº 58, Paris, Dezembro 1995.(CFDT 1997).

Gráfico 7 - Crescimento do Emprego
Segundo a Dimensão Dominante



Fontes: EIM Small Business Research and Consultancy sobre base de dados Eurostat e Economia Europeia Suplemento A, Nº 12, Bruxelas, Dezembro 1995, e OCDE, Perspectivas económicas Nº 58, Paris, Dezembro 1995.(CFDT 1997).

Mais uma vez os critérios de integração socialmente assumidos se mostram determinantes. É assim que, mesmo fora do contexto do Estado Providência e numa

¹⁰² Casos da generalidade dos países latinos do sul da Europa.

economia caracterizada pelo elevado número de micro e pequenas empresas, se continuam a poder identificar modelos integrativos do relacionamento laboral, como os modelos sociais nórdicos¹⁰³, ou os modelos economicistas de interesses antagónicos, característicos do sul. Nestes, a intervenção sindical é fraca, os acordos colectivos, quando existentes, não são respeitados e os direitos mínimos dos trabalhadores encontram-se abaixo daqueles que normalmente se deveriam praticar, como consequência de uma maior desregulação do relacionamento laboral em termos globais.

Globalmente e para a maior parte dos países europeus, incluindo Portugal (Quadro 7) 56,7% dos assalariados situam-se em empresas com menos de 100 trabalhadores, sendo 31,8% em empresas com menos de 10 trabalhadores.

Quadro 7 – O Emprego e a dimensão da Empresa (1994)

	EMPRESAS VALOR RELATIVO	TRABALHADORES VALOR RELATIVO
Até 9 trabalhadores	79,8	22,9
De 10 a 19 trabalhadores	10,6	11,7
De 20 a 49 trabalhadores	6,3	15,7
De 50 a 99 trabalhadores	1,9	10,9
De 100 a 199 trabalhadores	0,8	9,6
De 200 a 499 trabalhadores	0,4	10,7
500 e mais	0,2	18,5
Total	100% = 184 306	100% = 2 215 555

Fonte: MQE – Departamento de Estatística

Parece pois poder afirmar-se, que o padrão socio-laboral vigente, nas economias europeias do ocidente, não deverá ser procurado na relação laboral flexível ou participada da grande empresa, mas sim no quadro da relação laboral característica das PME's, já que estas empregam mais de metade da força de trabalho. De facto, não basta flexibilizar o relacionamento laboral e promover a criação de micro e pequenas empresas para se poder afirmar que a economia é saudável e dinâmica. Não pode haver economia saudável, enquanto a flexibilização do vínculo laboral não resultar de um

¹⁰³ As PME's são integradas na regulação do mercado de trabalho, participam no diálogo social e o desenvolvimento socio-económico não é construído sobre o dualismo pequenas e grandes empresas, mas sim na integração e na unidade. (CFDT 1997).

compromisso socialmente assumido, mas sim das contingências do mercado de emprego, e a formação e qualificação profissionais não forem assumidas como uma necessidade nacional. A realidade actual é que a desestruturação do anterior sistema laboral tem provocado uma evolução que vai no sentido da precarização global (61,2% no caso português) das relações laborais, assumida em milhares de PME's.

Esta “proliferação” de PME's, e o tipo de relação laboral que lhes subjaz, é muitas vezes perigosamente confundida com a existência de um quadro flexível do relacionamento laboral, enquanto projecto socialmente assumido.

Em PORTUGAL é nas PME's que se encontra a maior percentagem de salários baixos e de condições de trabalho inferiores ao normal no país. Embora a negociação tripartida entre o governo, as organizações patronais e as confederações sindicais, incida essencialmente na política salarial, do emprego, da segurança social e das relações laborais e apesar do governo se ter comprometido a fazer respeitar os acordos alcançados, a verdade é que os sindicatos e a inspecção geral do trabalho deparam-se com dificuldades acrescidas, na fiscalização do cumprimento daqueles acordos. Por outro lado, parece existir uma relação directa entre a dimensão da empresa e o salário médio praticado, correspondendo um grande número dos empregos criados pelas PME's portuguesas, a relações de trabalho precárias, sobretudo para a população jovem e/ou não qualificada.

Estamos assim, perante uma contradição:

- *Em contextos de estratificação do sistema de regulação social, a flexibilização sócio-organizacional como resposta ao necessário aumento da competitividade, poderá tornar o quadro global da economia, cada vez mais precário, menos qualificado, logo menos competitivo.*

Um recente relatório da OCDE sobre a Transição da Formação Inicial para a Vida Activa, em Portugal, reconhece que « as autoridades estão preocupadas com a relativa facilidade com que os jovens encontram trabalho não qualificado e com as perspectivas de longo prazo destes jovens, numa economia dinâmica e incerta ».

Haverá assim que reconhecer não existirem modelos universais, nem sistemas ideais. O que é válido para uma economia poderá não o ser para outra, podendo ainda no mesmo

contexto subsistirem diferentes aproximações à realidade sócio-laboral. Esta é, estamos em crer, a verdadeira flexibilização; aquela que não resulta de "modas" e/ou importação de modelos organizacionais, mas da liberdade de adaptação dos diferentes agentes económicos, tendo em conta que as relações laborais devem reflectir a cultura vigente, a vontade dos actores e a sua capacidade de integração e de unidade social, podendo mesmo, num contexto de globalização económica, transformar determinadas economias em "economias cérebro", enquanto outras evoluirão para "economias mão"¹⁰⁴.

Neste contexto qual deverá ser a actuação sindical, enquanto factor fundamental no estabelecimento dos novos rumos da realidade sócio-laboral?

Habitados a intervir no seio da grande empresa industrial, os sindicatos parecem incapazes de assumir o "controlo" da situação, perante o cenário de uma economia protagonizada maioritariamente pelas pequena e micro empresas, que surgem como o meio operacional das economias nacionais, face à complexa malha em que se tormou o sistema económico global.

Não sendo pacífica esta discussão, muita literatura tem sido produzida, tentando explicar a erosão das identidades de classe, e consequente diminuição da densidade sindical, registada na Europa, durante os últimos quinze anos. De entre as justificações mais apontadas surgem a crise económica e o aumento do desemprego, o descrédito junto dos trabalhadores, nomeadamente em resultado de algumas "ligações perigosas" com o mundo da política (Lallement 1996), ou ainda a burocratização da estrutura sindical, que desse modo se revela incapaz de acompanhar a flexibilização crescente do quadro jurídico e politico-institucional das relações laborais (Cerdeira, 1997). Visser (*Idem*), aponta ainda a prestação de serviços de carácter eminentemente social (apoio no desemprego, seguros, prémios, etc.) aliada ao grau de implantação sindical aos diferentes níveis de intervenção (macro, meso e micro) como um factor importante de "resistência" sindical, enquanto para Amadiou (*Idem*) aos serviços sociais prestados pelos sindicatos, deve ainda juntar-se o factor "coerção" (sistemas profissionais fechados) para garantir a manutenção e/ou acréscimo dos efectivos sindicais.

¹⁰⁴ As políticas económicas regionais, como é o caso da União Europeia, ao preconizarem uma racionalização dos meios a nível global, acabarão por induzir soluções desta natureza.

Estas abordagens (Visser e Amadieu) reflectem uma visão essencialmente mutualista, do associativismo sindical, que sobreviverá melhor enquanto os mutuantes vislumbrarem a possibilidade de obter algum proveito do investimento efectuado através das respectivas quotizações. Por outras palavras, são a afirmação inequívoca da falência do sindicalismo e dos sindicatos, enquanto actores privilegiados na manutenção dos equilíbrios sociais, devendo, para sobreviverem, assumir-se prioritariamente como prestadores de serviços,¹⁰⁵ ou associações mutualistas.¹⁰⁶

Em PORTUGAL, Ribeiro e outros (1994) identificaram¹⁰⁷ como formas mais marcantes de **desvinculação sindical**, a *discordância* em relação à actuação sindical concreta e ao seu envolvimento político (35,7%), a *quebra de contacto* com a estrutura sindical (24,3%), a *ausência ou existência de tensões* no relacionamento com o delegado sindical (27%) e o *desalento e/ou frustração* relativamente à eficácia da actuação sindical (20%). Estes trabalhadores parecem assim ter uma visão mais pragmática das estruturas sindicais, não abdicando da prática democrática, de uma ligação eficaz à estrutura, da presença sindical no local de trabalho de modo a ter consciência da realidade laboral e da eficácia da actuação. O mesmo estudo aponta ainda como principais constrangimentos a **novas sindicalizações**, a garantia da *defesa dos interesses individuais, mesmo não estando sindicalizado* (37,6%), a *politização dos sindicatos* (23,5%) e *outras razões* de natureza subjectiva (39,4%). Ressalta o egoísmo subjacente à primeira opinião expressa (37,6%), reconhecendo a vantagem das portarias de extensão decorrentes da política do "*trabalho igual, salário igual*" completadas por uma

¹⁰⁵ Não é esta a nossa postura de análise. A adesão a um sindicato deve ser o resultado de uma convicção de solidariedade institucionalizada de todos os trabalhadores, com vista à defesa dos seus interesses comuns. Apoiar um trabalhador através do complemento de um subsídio de desemprego, não é certamente o mesmo que gerir (ou participar na gestão) dos fundos resultantes dos descontos obrigatórios, para o Estado, efectuados para esse efeito, nomeadamente quanto à determinação do montante a atribuir. Qual deverá ser o factor determinante para a associação sindical? A perspectiva de obtenção de um complemento de determinado subsídio de 60% para 80%, financiado pela quotização dos associados, ou a existência de um subsídio efectivo de 75%, resultante da afirmação da capacidade negocial do sindicato? Se a resposta a esta pergunta for a primeira hipótese - então não estaremos certamente a falar de sindicalismo.

A prestação de serviços não deve ser confundida com verdadeira participação na gestão a nível macro, com é o caso dos sistemas alemão e sobretudo sueco. Mesmo nestes casos a concorrência internacional e a emergência de práticas de gestão mais flexíveis, têm vindo a por em causa a força daqueles modelos de centralização e integração social, protagonizados pelos sindicatos. Na Suécia começam a surgir, a partir dos anos 1990, divergências entre as principais centrais sindicais, criando uma clivagem entre sector privado e sector público (Lallement ...)

¹⁰⁶ Esta é de resto uma teoria pouco original, preconizando antes um regresso às origens...

¹⁰⁷ Estudo circunscrito a 13 sectores ou subsectores económicos (alimentação, bebidas e tabacos, têxteis, vestuário, calçado e curtumes, metalurgia e indústrias eléctricas, comércio por grosso, restaurantes, hotéis e transportes) e cinco distritos (Braga, Porto, Aveiro, Lisboa e Setúbal). A dimensão da amostra foi de 500 entrevistados.



actuação sindical paternalista e tácitamente aceita, pelo que não valerá a pena a sindicalização com o propósito de alterar as regras do jogo. Por outro lado, a politização sindical mantém-se como um constrangimento sério à actuação sindical, criticada pelos ex-sindicalizados e pelos potenciais sindicalizados, enquanto as razões de natureza subjectiva assumem um peso ainda maior (39,4%), revelando para lá do paternalismo já referido, um grande alheamento resultante, quer de uma política sindical pouco agressiva no recrutamento de novos associados, quer da ausência de um projecto de integração suficientemente motivante.

Estamos pois em presença de uma nova realidade, em que a progressiva desestruturação do anterior sistema de relacionamento laboral cria dificuldades acrescidas aos sindicatos, na determinação do nível em que devem situar a sua actuação e de qual a dimensão que esta deve assumir.

Esta parece ser a questão fundamental : O nível e a dimensão da intervenção.

Sendo certo que a flexibilização das estruturas sócio-organizacionais, condiciona fortemente as opções a adoptar e que numa economia global e aberta à competição externa, não é aconselhável a manutenção de um relacionamento laboral conflituoso, não nos parece contudo prudente o abandono da prática sindical, ou a sua descaracterização, retirando-lhe poder reivindicativo. A prática sindical é indispensável à manutenção de uma relação laboral equilibrada, já não numa perspectiva de "contra-poder", mas de institucionalização dos interesses dos trabalhadores, numa perspectiva de concertação dos diferentes interesses em presença. Sindicatos, Empresários e Estado deverão pois estar disponíveis e serem capazes de identificar o papel que a sociedade lhes reserva e consequentemente qual a prestação que deles espera.

Aos sindicatos caberá o importante papel de lutar pela passagem do trabalhador passivo e não qualificado da sociedade industrial, ao cidadão activo, altamente qualificado e participante na construção da sociedade em que se insere. Será então possível falar num novo paradigma, o *Estado dos Cidadãos* em alternativa ao *Estado Providência*, consolidando uma relação laboral mais ou menos flexível, entendida como projecto socialmente assumido e não como um mal menor face aos constrangimentos do mercado de emprego.

CAPÍTULO III

ESTUDO DE CASOS

3.1 -APRESENTAÇÃO

A escolha das duas empresas que passaremos a estudar deveu-se essencialmente a duas ordens de razões :

1. Em primeiro lugar enquadrar o nosso estudo com uma conjuntura de mudança, cujos reflexos fomos encontrar em ambas as empresas;
2. Em segundo lugar permitir a aproximação a duas realidades distintas, que de certo modo ilustram aquilo a que, do ponto de vista do relacionamento laboral, poderíamos chamar *uma certa continuidade de processos* por parte de uma das empresas, enquanto que a outra envereda por uma estratégia diametralmente oposta, privilegiando *uma atitude de inovação*.

Tratando-se de uma abordagem sobre relacionamento laboral, matéria sempre sensível para a gestão empresarial, as administrações revelaram algum "pudor" em desvendar as estratégias adoptadas. Deparâmo-nos assim com duas situações de análise também elas distintas:

- a) Na empresa de consultadoria de engenharia foi-nos prestado todo o apoio, com a condição de ser mantido o anonimato. Foi assim decidido que, para efeitos deste estudo, se adoptaria a designação de ENGICIVIL S.A, do mesmo modo que todas as referências às ligações da empresa com outras instituições e/ou grupos empresariais apresentariam nomes fictícios;
- b) Relativamente à empresa de aviação comercial¹⁰⁸ e após um abertura inicial total que nos permitiu efectuar três entrevistas (de cerca de duas horas cada) com o presidente e uma entrevista (de duas horas) com a directora de recursos humanos,

¹⁰⁸ Curiosamente aquela que adopta uma estratégia de recursos humanos completamente inovadora

acabou por não ser possível (após adiamentos sucessivos) contactar aqueles que na empresa desempenham as funções de representantes dos interesses dos trabalhadores¹⁰⁹. Por se tratar de um estudo de natureza estritamente académica e por entendermos ser de todo o interesse a revelação desta realidade laboral desenvolvemos esforços no sentido de entrevistar alguns trabalhadores, acabando por obter, sob anonimato, o depoimento de cinco trabalhadores das áreas comercial (2) operacional (2) e administrativa (1). Nestas condições e porque a fase final do estudo se desenvolveu exteriormente à administração, tornou-se necessário adoptar também neste caso, uma designação fictícia - "Lusitânia Airlines S. A." - para a empresa, bem como para todas as instituições com ela relacionadas.

¹⁰⁹ Na ausência de representação sindical, a empresa mantém um canal de comunicação com os trabalhadores através dos responsáveis pelas áreas funcionais, que assumem a dupla função de responsáveis funcionais e de "delegados" dos trabalhadores junto da administração, cumprindo a importante missão da sua integração na cultura da empresa por um lado, e por outro lado, permitindo à administração manter o controlo da situação laboral.

3.2 - ENGICIVIL S.A.

3.2.1 – Origem e Evolução

A ENGICIVIL – Projectos de Engenharia S.A., empresa fundada em 1963, teve a sua origem na antiga AFU – Associação de Fábricas Unidas, o maior grupo industrial português, constituindo então a maior empresa portuguesa de consultoria em Engenharia, Arquitectura e Planeamento. A partir de 1975 a Engicivil é integrada no IPE – Instituto das Participações do Estado, situação que manteve até 1993, altura em que atingiu cerca de 400 trabalhadores. Em Julho desse ano a empresa é privatizada, por aquisição da maioria das acções por um outro grupo de consultoria (Planinvest) e por um grupo financeiro. Em finais de 1995 e culminando um período de reestruturação, é assumida a opção de cindir a empresa, separando as diferentes áreas de negócio, desse modo originando três novas empresas nas áreas de CONSTRUÇÃO CIVIL (ENGICIVIL¹¹⁰), INDÚSTRIA (ENGINDÚSTRIA) e SERVIÇOS (ENGISERVIÇOS). Estas novas empresas passam então a constituir um novo grupo o qual, por fusão com o anterior grupo (Planinvest) que adquirira a Engicivil, passa a constituir o grupo EPG – Engicivil Planinvest Group.

Assiste-se portanto a uma estratégia de reorganização que privilegia a especialização:

- A “nova” Engicivil passará a ocupar-se exclusivamente da área de Engenharia Civil e Planeamento Urbano;
- A Engindústria ocupar-se-á da consultoria na área da Indústria e Energia;
- A Engiserviços presta serviços principalmente às empresas do grupo EPG nomeadamente :
 - Gestão Adiministrativa Geral e de Recursos Humanos;
 - Estudos Económicos;
 - Serviços Jurídicos;
 - Controlo de Qualidade e de Gestão.

Todo este processo de reestruturação implicou em três anos (1994, 1995 e 1996) o licenciamento de cerca de 40% dos colaboradores da Engicivil inicial, embora mantendo as características da gestão laboral anterior (vínculo permanente, densidade

¹¹⁰Trata-se de facto da Empresa –Mãe agora confinada à área da engenharia civil.

sindical relativamente elevada, condições sociais atractivas). Deve dizer-se que esta situação não se deve tanto a uma opção da actual gestão, sendo antes a resultante de uma prática anterior agora herdada, sobretudo no que respeita ao vínculo laboral. O nosso estudo incidirá apenas sobre a Engicivil empresa mais importante do novo grupo (a qual manteve a designação da “empresa-mãe”) e tem como objectivo determinar até que ponto as transformações verificadas na gestão empresarial em geral e sobretudo no respectivo tecido humano se mostram eficazes face à crescente concorrência quer a nível interno, quer a nível externo.

O relatório e contas do EPG referente a 1996 refere: *“O EPG é o grupo líder dos serviços de engenharia portugueses com clara vocação internacional, apostando na qualidade como vector estratégico da sua prestação multidisciplinar de serviços e procurando a excelência no relacionamento com os seus clientes.[...] O grupo está permanentemente atento às condições do mercado, relativamente à sua capacidade de produção, com mais de 650 profissionais de várias formações académicas, a fim de garantir com sucesso a) Qualidade; b) Excelência; c) Flexibilidade; d)Desenvolvimento Profissional; e) Produtividade ”.*

Pese embora o contexto em que estas declarações se inserem – O Primeiro Relatório e Contas Consolidado após a cisão da Engicivil e a fusão dos grupos já referidos - , e alguma ênfase, compreensível, justificando a medida de gestão adoptada, parece poder-se concluir existir uma preocupação elevada em áreas sensíveis como o relacionamento com o cliente e a qualificação profissional, para além dos objectivos de produtividade e qualidade.

Ainda segundo o mesmo relatório e contas, as prioridades estratégicas da Engicivil devem centrar-se a curto prazo no mercado nacional, sendo necessário consolidar aí a sua posição, havendo que prosseguir os esforços tendentes a tornar a empresa cada vez mais competitiva “ *...procedendo a uma permanente reengenharia dos processos e métodos de trabalho formando e renovando os quadros, aproximando a empresa do mercado e dos clientes...* ”.

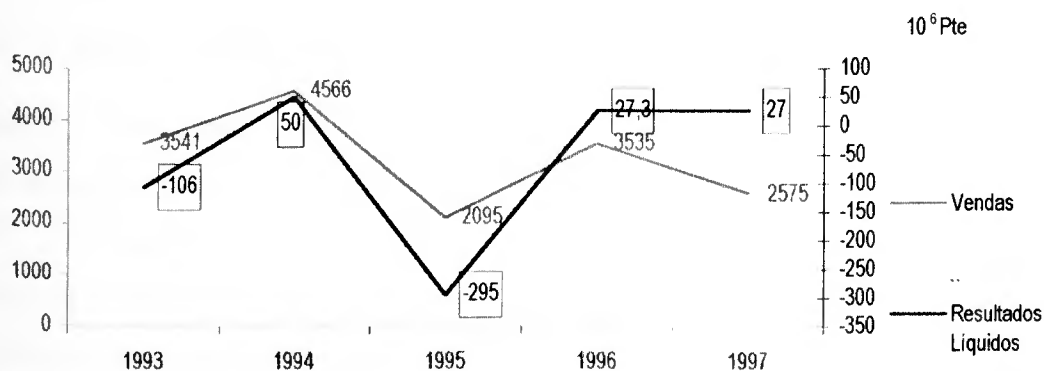
Este parece ser um discurso mais realista que aquele citado em relação ao grupo em geral. A Engicivil sente a necessidade de recuperar um posicionamento no mercado,

colocando a tónica essencialmente numa mudança organizativa e numa competitividade que deve ser conseguida à custa do refrescamento e requalificação do tecido humano que, como veremos, em 1997 atinge um nível etário médio superior a 49 anos e uma antiguidade na empresa superior a 25 anos.

Embora tratando-se de uma empresa forte e operando num mercado muito específico, nem por isso a Engicivil resistiu melhor aos efeitos da globalização e à concorrência exterior a que agora se encontram sujeitas as economias nacionais. Estes efeitos estão bem patentes nos valores e índices relativos aos resultados obtidos nos primeiros três anos do período estudado (1993-1995) – Gráficos 8 e 9 - justificando a estratégia de *Downsizing* então empreendida e que culminaria com a cisão da empresa, após o exercício de 1995 em que os prejuízos atingem 295 000 contos e a rentabilidade dos capitais próprios desce a -26,8%.

A partir do exercício de 1996, começa a adivinhar-se uma tendência de recuperação, ainda que demasiado modesta, revelando-se 1997 como um ano em que apesar de uma descida acentuada no valor das vendas em relação a 1996¹¹¹, a remuneração dos capitais próprios se mantém estável e positiva, embora fraca (+/- 7%).

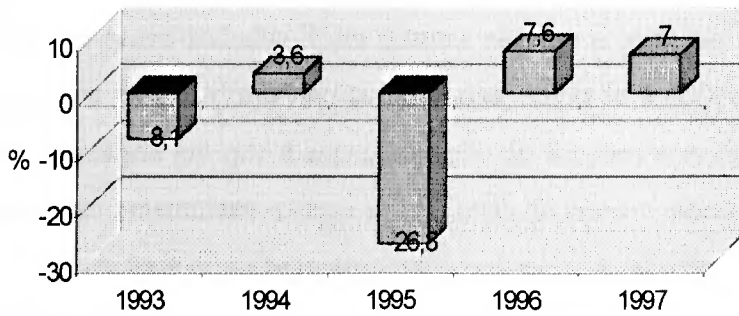
Gráfico 8 - Engicivil : Evolução Económica e Financeira



Fonte : Quadro A3.1

¹¹¹ Valor inflacionado por trabalhos transitados da estrutura anterior e de que a nova empresa manteve a titularidade.

Gráfico 9- Engicivil: Evolução da Rentabilidade dos Capitais Próprios



Fonte : Quadro A3.2

Tratando-se de uma empresa tradicionalmente bem colocada no mercado poderá certamente perguntar-se por que motivo se vê confrontada com resultados tão comprometedores e sobretudo avaliar de que modo a nova estratégia poderá contribuir para a recuperação da empresa. Para além das questões de natureza política¹¹², parece-nos que uma empresa actuando num sector de mercado tão sensível à inovação tecnológica, deverá assumir a política de recursos humanos como um factor fundamental de desenvolvimento tendo em vista a competitividade e os elevados níveis de qualidade exigidos. Vejamos pois como tem a Engicivil gerido os recursos humanos e qual tem sido o papel desempenhado pela estrutura representativa dos trabalhadores, nomeadamente em todo o processo de reestruturação, já referido.

3.2.2 - Estrutura e Comunicação

Segundo a Administração da empresa, a Engicivil possui uma estrutura orgânica bem dimensionada (três níveis hierárquicos), tendo o último organigrama sido elaborado em 1993, privilegiando a flexibilidade organizativa (quanto a nós confundida com autonomia funcional¹¹³), não existindo uma descrição de funções formal, "já que a natureza das funções desempenhadas, privilegia a qualificação individual. Assim, existe alguma autonomia no trabalho decorrente da especialização de cada colaborador, fazendo-se a coordenação das tarefas sempre através das vias hierárquicas competentes.

¹¹² Actividade alicerçada essencialmente em grandes obras públicas, dependentes muitas vezes de acordos e financiamentos internacionais, que prevelegiam as empresas dos países financiadores.

¹¹³ De facto, o director de pessoal refere a existência de flexibilidade organizacional, embora ponha a ênfase na autonomia de cada um em relação à função que desempenha e na ausência de informação horizontal.

Parece oportuno recordar a propósito desta questão que a estrutura laboral característica do capitalismo industrial¹¹⁴ assentava , como já referimos, numa separação nítida entre quem administra e quem trabalha. Esta postura perante o trabalho na empresa não se aplicava apenas aos trabalhadores não qualificados, fazendo antes parte de um projecto mais vasto de sociedade em que a especialização de funções e a separação de poderes dentro da empresa constituíam a lógica funcional de todo o sistema. Não deve pois estranhar-se que para uma população com um nível etário médio de 50 anos , e em que a antiguidade superior a 25 anos atinge os 50%, a estrutura assente numa autonomia funcional que corresponde mais a *um direito adquirido de não ingerência na área de cada um* que propriamente a uma postura de flexibilidade e polivalência funcional. É importante ainda referir que este direito decorre do poder que advém da especialização da função em áreas restritas como são aquelas que subjazem à actividade normal da empresa, nomeadamente Arquitectura, Geologia, Engenharia, Fiscalização de Obras, Estudos Ambientais, entre outros. Deste modo se compreende a administração quando refere que a organização do trabalho não tem significado para a obtenção dos objectivos da empresa, já que cada um sabe o que deve fazer desde que o responsável directo lhe distribua trabalho...

Segundo os representantes dos trabalhadores, esta situação resultou da existência de uma certa “aristocracia” que se revelou, aquando da compra da empresa pelo grupo Planinvest, como um forte impedimento à introdução de medidas tendentes a promover a dinamização dos métodos de trabalho e a colaboração e participação de todos os trabalhadores no processo de transformação em curso. Nessa altura a nova administração tentou, ainda segundo os representantes dos trabalhadores, estabelecer o diálogo aos diferentes níveis , na perspectiva de envolver os trabalhadores num projecto de trabalho comum, enfrentando então a resistência dessa mesma “aristocracia funcional”.

Preferiremos então classificar a organização empresarial da Engicivil como um conjunto de unidades autónomas assentes na especialização funcional convivendo com um relacionamento laboral flexível, resultante da maior margem de manobra que emerge de uma especialização monopolizada, do conhecimento do ambiente crítico da actividade

¹¹⁴ Entendido como projecto social e não apenas modelo de organização económica.

empresarial e da gestão da informação pertinente, acabando por introduzir uma segunda estrutura de poder paralela àquela legitimada pelo organigrama (Crozier e Friedberg 1977). Não estaremos então perante uma estrutura organizacional flexível, enquanto projecto de gestão, mas antes assumida pelos actores sociais como imprescindível à manutenção do equilíbrio dos poderes emergentes na organização. As decisões de gestão são igualmente assumidas pelas chefias, sendo raros os casos de participação dos trabalhadores ou dos seus representantes. É assim que o último organigrama elaborado surge de uma decisão unilateral da administração, sem que daí tenha resultado qualquer tensão interna por, como nos refere o director de pessoal, “... *se entender que compete à administração essa tarefa*”¹¹⁵. A este propósito é referido pelos representantes dos trabalhadores que as tensões eventualmente surgidas têm mais a ver com o medo resultante do desconhecimento em relação ao futuro, que propriamente de uma reacção contra a estrutura proposta, em termos hierárquicos e funcionais. Uma comunicação interna mais eficaz, resolveria grande parte destes constrangimentos.

Administração e trabalhadores concordam que a comunicação interna deverá ser melhorada. Esta é mesmo a área em que os trabalhadores afirmam existir uma grave lacuna. É notória, ao longo de toda a entrevista com os representantes dos trabalhadores, a vontade ser informado e de participar. Como nos refere o representante da área de projectos, quando um elemento da administração lhes pediu para *vestir a camisola da empresa* obteve como resposta : “*A maioria dos trabalhadores nunca despiu a camisola da empresa; não tem contudo tido oportunidade de jogar...*”.

Efectivamente, a comunicação interna surge essencialmente sob a forma de instruções de serviço, resumindo-se a comunicação informal à passagem de informação ocasional , à *conversa de corredor*, privilegiando o boato¹¹⁶ em detrimento de uma flexibilização do circuito informativo transversal, numa perspectiva de envolvimento de toda a estrutura nos problemas das empresa. As reuniões de coordenação existentes envolvem exclusivamente a estrutura hierárquica que assume a decisão final .

¹¹⁵ Até 1996, para algumas decisões directamente relacionadas com o pessoal era convocada a comissão de trabalhadores, embora a sua participação não tivesse poder deliberativo. A partir de 1996 a redução dos efectivos da empresa, implicou o desaparecimento da comissão de trabalhadores.

¹¹⁶ Mais uma vez a questão da gestão da informação...

3.2.3 - Os Recursos Humanos

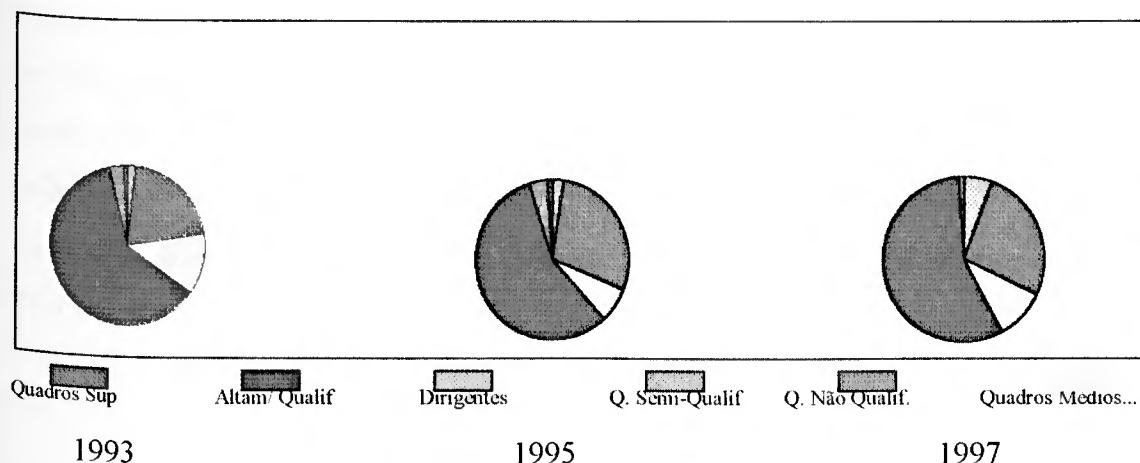
Na análise da estrutura do tecido humano é importante determinar qual o peso relativo de cada uma das classes adoptadas em cada nível estrutural (categorização profissional, nível etário, antiguidade e qualificação académica) relativamente à totalidade dos efectivos de empresa.

Assim, os balanços sociais da Engicivil permitem concluir (Quadro A3.3) estarmos em presença de uma estrutura laboral em que os profissionais altamente qualificados representam, em média, mais de 56% do total dos trabalhadores da empresa; se considerarmos a representatividade dos quadros superiores, em média superior a 25%, concluiremos que estas duas categorias profissionais representam 80% do conjunto dos trabalhadores. Em 1997, dirigentes, quadros superiores e profissionais altamente qualificados atingem 89% da totalidade dos colaboradores da empresa. Em contrapartida assiste-se a uma redução dos efectivos semi-qualificados e não qualificados, os quais sempre tiveram um peso muito reduzido e desaparecem por completo em 1996 e 1997.

Esta situação revela-se de forma mais clara através do gráfico 11 onde se nota claramente que a evolução da empresa tem sido no sentido de uma concentração naquelas três categorias profissionais, atingindo em 1997 o número de Administradores 5,6 % do total dos activos da empresa, o que à partida poderia fazer pressupor uma elevada capacidade competitiva. A verdade é que a ausência de motivação continua a ser uma das preocupações de que a gestão se faz eco, afirmando que é necessário aproximar a empresa do mercado e dos clientes. Estamos pois em presença de uma estrutura empresarial em que a manutenção de elevados padrões de qualificação profissional se revela fundamental, pelo será de esperar uma densidade elevada dos níveis de formação académica mais elevados, bem como das acções de formação profissional, de modo a manter a competitividade da empresa.

A informação disponível mostra uma estrutura de habilitações académicas - Quadro A3.6 -, caracterizada pela ascensão do 3º ciclo do ensino básico e do ensino superior universitário (38% para 41% e 27% para 31% entre 1993 e 1997, respectivamente) enquanto a habilitação do tipo superior politécnico, já com pouco peso em 1993 (6%) cai para 4% em 1997.

Gráfico 10– Engicivil : Evolução Da Estrutura Por Categoria Profissional.



Fonte : Quadro A3.3

Esta evolução tem a ver com as características dos serviços prestados, essencialmente de consultoria técnica, pelo que a política de redução do pessoal tenderá a concentrar na empresa apenas o pessoal altamente qualificado e com habilitação académica de nível superior.

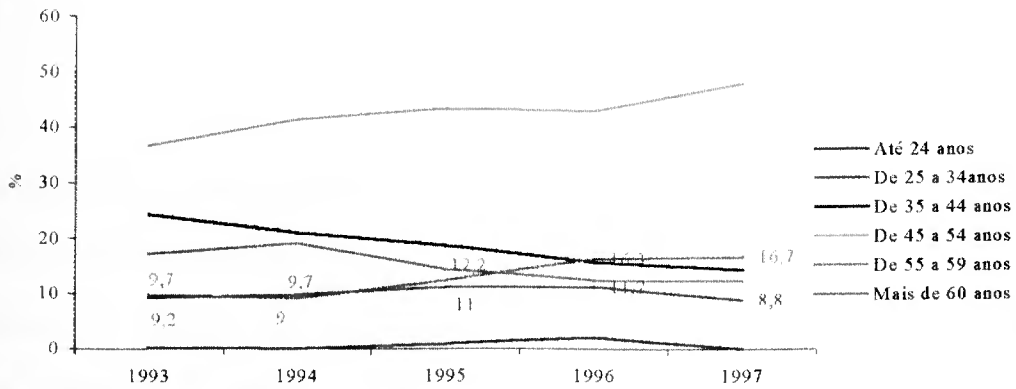
A rigidez imposta pelo vínculo laboral predominante (Quadro A3.7) em que o contrato permanente abrange 96% dos trabalhadores, tem dificultado a redução dos efectivos para níveis mais adequados às necessidades da empresa. O resultado é a utilização de quadros superiores e profissionais altamente qualificados no desempenho de tarefas que poderiam ser rentabilizadas de forma diferente. Assim, esta classificação profissional adoptada para a informação contida nos balanços sociais, deverá nalguns casos ser entendida mais como uma classificação remuneratória, que propriamente correspondendo ao desempenho de uma função de gestão de nível superior ou altamente qualificada. A Engicivil apresenta assim um tecido humano com uma estrutura rígida, (já que a renovação do pessoal não se faz) e em que dos 79% de trabalhadores com mais de quinze anos de antiguidade, 50% estão na empresa há mais de 25 anos¹¹⁷.

Um enorme esforço no sentido de inverter esta situação foi efectuado durante o ano de 1994 em que a empresa dispensou 29% dos efectivos, política igualmente seguida em 1995, ano em que aquele valor se situa nos 16%. Em 1997 abandonam a empresa 10

¹¹⁷ Informação prestada pelo Director de pessoal.

colaboradores, representando 10% do total ao serviço em 31 de Dezembro de 1996 (Quadro A3.10). Contudo, não foi ainda possível inverter a tendência para um envelhecimento generalizado do tecido humano, como se verifica através da observação do Gráfico 12, mostrando um declive acentuadamente negativo da curva referente ao escalão etário [35-44], enquanto o escalão mais elevado [> 60], tem evoluído em sentido inverso e de forma igualmente acentuada, atingindo em 1997 16,7%.

Gráfico 11 – Engicivil : Evolução da Estrutura Etária

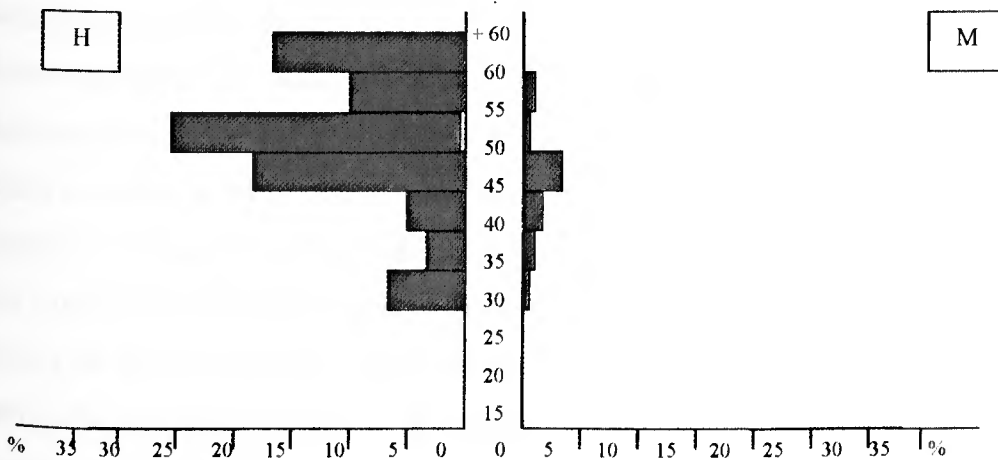


Fonte : Quadro A3.4

A pirâmide de idades (Gráfico 13) mostra ainda claramente que na empresa não existem trabalhadores com menos de 30 anos, e que os escalões supostamente mais produtivos - 30>34 e 35>39 anos - são aqueles onde se situa uma menor percentagem de trabalhadores: os efectivos com mais de 60 anos atingem um número cinco vezes superior ao escalão 35>39 e representam o dobro dos trabalhadores com menos de 35 anos.

A pirâmide de idades revela-nos ainda uma distribuição acentuadamente assimétrica dos dois sexos, facto que deve ficar a dever-se à tradicional “masculinização” de actividades como a engenharia civil, a geologia e em certa medida a arquitectura. A presença do elemento feminino resume-se assim a funções de carácter administrativo e/ou de secretariado.

Gráfico 12 - Engicivil : Pirâmide Etária 1977



Fonte : Balanço Social 1997

A estrutura dos recursos humanos que acabámos de caracterizar, constitui um dos principais problemas da Engicivil.

Efectivamente, segundo a administração da empresa a característica do tecido humano que a compõe (formação académica elevada, vínculo laboral estável, idade e antiguidade elevadas) surge como um constrangimento à renovação de quadros que se deseja, mas se torna difícil de implementar. Esta é uma situação que necessitará certamente de ser invertida, não bastando reduzir os efectivos do escalão mais elevado; é fundamental aumentar os escalões etários inferiores. A inovação é sempre possível, o espírito inovador e competitivo pode estar presente, mas de pouco valerá o discurso inovador se não for possível corporizar esses valores através da construção de novas perspectivas laborais que certamente não estão nos objectivos de uma população com as características daquela que acabámos de descrever.

3.2.4 – Política De Pessoal

A autonomia de que dispõem os trabalhadores em relação ao seu trabalho, não tem sido incompatível com o exercício do poder de gestão por parte da administração da empresa, exceptuando como já referímos, as questões que possam de algum modo pôr

em causa a influência adquirida por alguns “grupos ou “famílias”¹¹⁸ que entretanto se constituíram na empresa. De facto embora não exista uma política de pessoal claramente definida, potenciando desse modo um elevado grau de conflitualidade laboral resultante da ambiguidade criada e apesar da grande autonomia de que a administração dispõe em áreas tão sensíveis como a definição das remunerações e a gestão de carreiras ou qualificação de funções, não existe, segundo a administração da empresa, um clima de conflitualidade interna

Este é um posicionamento de gestão que numa empresa tradicional deveria solicitar uma postura de intervenção dos trabalhadores ou das estruturas que os representam. Por outro lado, e pelo que já foi dito, a Engicivil também não se enquadra num modelo de gestão participada (bem pelo contrário!). . Mais uma vez os trabalhadores apontam como causa desta apatia, o medo que se apoderou das pessoas relativamente ao futuro e à defesa do seu posto de trabalho. Não deverá ainda esquecer-se que estamos a analisar uma população com uma média de idades que ronda os 50 anos e consequentemente sem grande motivação reivindicativa, o que não quer dizer menos interessada em participar. Como explicar então esta situação aparentemente anómala de uma empresa em que o equilíbrio interno do poder caminha no sentido da sua própria descaracterização, isto é, criando condições para que a empresa não seja mais que o local onde as pessoas se encontram diariamente, tentando cada uma resolver da melhor forma os seus problemas individuais? Poder-se-á continuar a falar de realidade empresarial no sentido mais abrangente do termo?

Como já referimos as empresas não podem confinar-se exclusivamente à sua função económica e financeira, não criando uma cultura própria¹¹⁹. Se o fizerem é quase inevitável que aqueles que tiverem essa possibilidade¹²⁰, irão procurar no exterior o complemento de realização socio-profissional que nela não encontram (sobretudo quando se dispõe de um vínculo laboral permanente) criando muitas vezes situações de irreversibilidade já que dessas novas experiências decorrem quase sempre, novos proveitos de carácter económico que dificilmente poderão ser ignorados. Nesta situação é natural que a gestão disponha de enorme autonomia resultante de algum alheamento

¹¹⁸ O termo é de um dos representantes dos trabalhadores entrevistados.

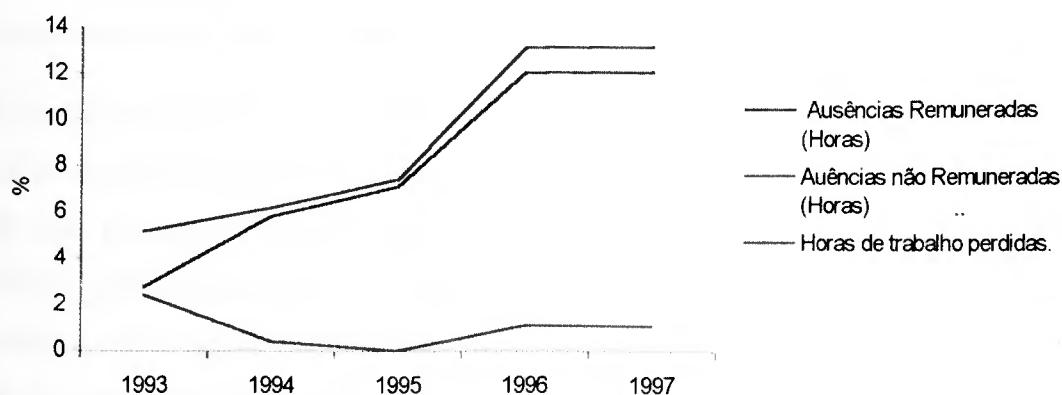
¹¹⁹ Segundo a Administração não pode afirmar-se que na Engicivil exista verdadeiramente uma cultura de empresa.

¹²⁰ Para os trabalhadores da Engicivil essa possibilidade é praticamente universal dada a especificidade das suas qualificações e a procura existente no mercado.

voluntário necessário à manutenção do equilíbrio de poderes de que já falámos, reduzindo assim, a conflitualidade ao mínimo e possibilitando a busca das soluções alternativas de que falámos. É importante salientar a este respeito que uma das maiores preocupações de que nos demos conta por parte dos trabalhadores é a perda total de socialização no ambiente empresarial. Não pode falar-se na existência de um clima social favorável ao desenvolvimento de um relacionamento laboral saudável, entendendo-se não apenas no que se refere ao relacionamento profissional, que é em geral bom, mas sobretudo identificando a ausência de um elo de ligação, de um objectivo comum, de uma motivação global, enfim de um espírito de solidariedade orgânica como refere Durkheim, que transforme um conjunto de trabalhadores numa empresa socialmente válida. Esta situação não se vislumbra na Engicivil. Num contexto em que poderia esperar-se uma reacção anómica, a Engicivil tem evoluído para uma situação perigosamente entrópica.

O Gráfico13 parece confirmar o que acabamos de afirmar : o volume de horas perdidas relativamente ao potencial máximo de horas possíveis, aumentou drasticamente , a partir de 1996, precisamente o ano da mudança.

Gráfico13 – Engicivil : Evolução da Assiduidade em Função do Potencial Máximo de Horas de Trabalho



Fonte Quadro A3.11

Deve ainda notar-se que, a partir de 1993, altura da privatização, se nota um

crescimento do peso relativo do absentismo remunerado, para valores praticamente idênticos aos do absentismo total, com tendência para estabilização em redor dos 12%.

Quer isto dizer que se institui uma prática de ausência elevada ao trabalho, acrescida pelo facto de ser remunerada, potenciando situações de duplo emprego e/ou rentabilização do tempo individual, noutras actividades exteriores à empresa¹²¹. Naturalmente que se compreende neste contexto, que o principal problema com que a empresa se defronta na área dos recursos humanos, seja o da motivação, como refere o Director de Recursos Humanos e confirmam os representantes dos trabalhadores.

Parece estarmos agora em condições de (re)classificar a relação laboral da Engicivil, como uma relação *liberal*¹²², embora enraizada numa estrutura organizativa tradicional, quer ao nível de estrutura e organização, quer quanto ao *serviço social* que mantém ainda certas “garantias” características do Estado Providência:

- Regime Complementar da Segurança Social : Complemento de reforma e Subsídio complementar de doença (Fundo de pensões);
- Ausências remuneradas para efeitos de consulta médica ou tratamento;
- Hospital do antigo grupo AFU, proporcionando consultas e internamentos ;
- Clube para os trabalhadores; Sala de Convívio ; Festa de Natal; Côro, etc.

À excepção do Clube que é financiado pelos trabalhadores e pela empresa, todos os restantes encargos do Serviço Social são da responsabilidade da empresa.

A Engicivil encontra-se assim “presa” de um conjunto de práticas institucionalizadas, de direitos adquiridos e regalias sociais, características do modelo sócio-económico dos trinta anos gloriosos. Contudo, a prática laboral é bem diversa, enveredando, como já referimos, decisivamente no rumo das tendências neo-liberais (entendidas aqui como a procura da valorização individual exteriormente à empresa) e implicando como que uma crise de identidade, justificativa das declarações da administração e dos trabalhadores no sentido da ausência de uma cultura de empresa

¹²¹ Poderão mesmo ocorrer situações de concorrência com a própria empresa.

¹²² Pelo menos no que respeita às áreas mais especializadas.



A Engicivil desenvolveu-se no quadro da empresa tradicional estruturando-se em torno de valores e através de práticas laborais tendentes à consolidação de direitos e regalias, conseguidos muitas vezes à custa de difíceis negociações sindicais. Mantendo intactas estas características na área laboral e defrontando-se com graves dificuldades na melhoria dos resultados económicos e financeiros, convirá então questionar se esta “tranquilidade” laboral (como vimos na primeira parte deste trabalho mais adaptada a um sistema fechado) não acabará por se revelar um constrangimento ao desenvolvimento da agressividade necessária ao reposicionamento num mercado cada vez mais amplo e competitivo. Será a liberalização da relação laboral, rompendo definitivamente com os direitos adquiridos ao longo de décadas, inevitável? Ou será suficiente rever a postura tradicional, isto é, admitir que a verdadeira estabilidade não reside no emprego desqualificante para toda a vida, mas antes na qualificação durante toda a vida? Como reagem os sindicatos perante a encruzilhada em que se transformou o anterior caminho mais curto para o bem estar dos trabalhadores: o emprego certo e duradouro?

Como já deixámos claro ao longo deste trabalho, pensamos que o discurso sindical deverá passar a incidir mais na qualidade e menos na quantidade de emprego, criando condições para obter eco junto daqueles que, como na Engicivil, carecem de um elo de união em torno do qual possam corporizar os seus interesses comuns, definindo os novos caminhos para uma actividade profissional que dignifique a estrutura empresarial entendida na sua função social e económica resultante da acção de todos os actores em presença. Vejamos pois que papel desempenharam ou continuam a desempenhar os sindicatos no processo de reconversão da Engicivil, com elevados custos ao nível da política de recursos humanos (licenciamento de pessoal, congelamento de ordenados nos últimos cinco anos, redução drástica dos encargos com formação) e como se adaptam à política de pessoal que acabámos de descrever.

3.2.5 - A Questão Sindical

De acordo com a Administração da Empresa a função sindical é praticamente inexistente, resumindo-se a representatividade dos trabalhadores a um delegado sindical com pouca influência. Esta situação parece confirmar a tese de que os “colarinhos

brancos” deixaram de se rever nas estruturas sindicais, não desenvolvendo por isso qualquer actividade de carácter reivindicativo, preferindo assumir a liberalização como um meio de autonomização individual em que cada um procura resolver os seus problemas exteriormente à estrutura de classe¹²³. Mas, contrariamente ao que seria de esperar perante este quadro, a densidade sindical mantém-se elevada. De facto, os valores fornecidos pela Direcção de Recursos Humanos (Quadro 8), mostram-nos que a densidade sindical da empresa se situa, nos últimos cinco anos, acima da média nacional, sobretudo se atendermos ao sector de actividade. Mas então porquê manter a filiação sindical?

O passado recente da estrutura das relações laborais anteriores a 1974 e a existência dos sindicatos nacionais, não devem ser alheios a esta situação. O sindicato é ainda em muitos casos encarado como uma instituição para a qual se contribui, segundo o director de pessoal, « ...como se desconta para a segurança social. ».

A “obrigatoriedade” da contribuição para os sindicatos nacionais anteriormente a 1974, enquanto instituições que representam poder e que por isso mesmo convém não hostilizar, mantém-se ainda presente num tecido humano com um nível etário médio de 50 anos, e um entendimento da prática laboral, que não evoluiu desde então.

QUADRO 8. – ENGICIVIL : DISTRIBUIÇÃO DA DENSIDADE SINDICAL (%)

	1993	1994	1995	1996	1997
1. Q. Superiores	30,6	33,87	20,29	7,69	8,33
2. Q. Médios	34	24,1	47,06	46,15	66,66
3. Q. Intermédios	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4. Profiss. Altam/ Qualif.	63,9	38,22	58,52	58,49	54,9
5. Profiss. Semi-Qualif.	41,7	27,27	22,2	n.d.	n.d.
6. Profiss. Não Qualif.	25,0	33,33	33,33	n.d.	n.d.
7. Praticantes/Aprend.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
TOTAL	50,3	41,9	44,1	31,6	40,0

Fonte : Balanço Social e Direcção Pessoal (1996 e 1997)

¹²³ E como vimos, da própria empresa, sempre que o vínculo laboral é estável.

Esta é uma questão cada vez mais importante e que poderá conduzir a uma visão deturpada da realidade sindical. Segundo Manuel Lopes da CGTP-IN¹²⁴, é necessário promover a revitalização do sindicalismo, essencialmente junto das novas empresas, já que em relação à maioria das empresas existentes, a densidade sindical se tem mantido e nalguns casos mesmo aumentado. Se é verdade que existe uma maior probabilidade de recuperação do sindicalismo em empresas onde essa tradição já existe, ganhando novos aderentes, não é menos verdade que se torna fundamental transformar esses aderentes em militantes. É nessa área que a acção sindical deve ser mais incisiva.

A Engicivil retrata bem a necessidade que os sindicatos têm de “ganhar” a mais valia decorrente da qualidade da estrutura humana existente nas empresas, aproveitando o poder que daí decorre. Ainda segundo Manuel Lopes, os sindicatos justificam-se como oposição ao poder e não como poder alternativo; isto é, não devem constituir-se como alternativa, mas antes constituírem um travão aos excessos do poder. Seja como for, parece pacífico que só poderá constituir-se como travão quem detiver ou o poder político, ou aquele que decorre da imprescindibilidade da função que desempenha para a empresa em particular e para a comunidade em geral, ou seja, o trabalhador altamente qualificado.

Não conseguindo libertar-se da actuação tradicional, estão os sindicatos a potenciar situações idênticas à da Engicivil, já que a maior informação e qualificação profissional que cada vez mais se exige como um capital individual, estão na base das atitudes neoliberais, por definição contrárias à prática sindical tradicional.

Estas mesmas conclusões se inferem das declarações do Director de Pessoal quando afirma que a representatividade laboral bem como a política de formação (inexistente) não são importantes para a prossecussão dos objectivos da empresa, confirmando que a empresa passou a apostar na prestação de serviços exteriores, para as funções requerendo maior qualificação.

Poderemos concluir que a Engicivil é uma empresa com forte densidade sindical, mas onde não se faz sentir a incidência de uma actividade sindical. De facto, segundo a própria administração da empresa não existe uma política de pessoal, a conflitualidade

¹²⁴ Em entrevista ao autor.

não tem significado, o vínculo laboral privilegiado para os novos trabalhadores é a prestação de serviços e a política de relacionamento assenta essencialmente na via hierárquica.

A Engicivil surge assim como um bom exemplo da actual incapacidade das estruturas sindicais se adaptarem às novas condições organizativas das empresas que implicam alterações drásticas no equilíbrio do mercado de trabalho e consequentemente no relacionamento laboral.

Quererá esta situação significar a falência do sindicalismo? Voltaremos a esta questão mais tarde, no final deste trabalho. Por agora limitemo-nos a identificar algumas conclusões com base na experiência da Engicivil :

1. *A existência de elevada densidade sindical não garante por si só o estabelecimento de elevados índices de participação dos trabalhadores na prossecução dos objectivos empresariais;*
2. *A existência de elevada densidade sindical não garante por si só a manutenção do volume de emprego;*
3. *Uma política laboral pouco flexível, não permite a adequação dos efectivos às contingências do mercado, revelando-se um dos principais constrangimentos à melhoria dos resultados económicos;*
4. *Uma política laboral demasiado integradora e solidária (características da ainda prática sindical) pode conduzir a situações de manutenção de efectivos perfeitamente desadaptados da realidade empresarial e/ou a situações de preversão da relação de trabalho, por parte dos trabalhadores.*
5. *A força dos sindicatos não reside actualmente na quantidade (densidade) dos seus associados e, inversamente, a sindicalização não garante por si só, a existência de um contra-poder relativamente às estruturas empresariais.*

3.3 - LUSITÂNIA AIRLINES, S.A.

3.3.1 – Origem e Evolução

O sector da aviação civil comercial experimentou um desenvolvimento extraordinário no período que se segue à liberalização do transporte aéreo. De facto a política até então é uma política de protecção das chamadas companhias de bandeira¹²⁵, propiciando o desenvolvimento de grandes empresas, nalguns casos desenvolvendo estruturas pesadíssimas, com alguns milhares de trabalhadores e elevado valor patrimonial. Contudo, a globalização social e económica de que temos vindo a falar não teria sido possível sem o desenvolvimento do transporte aéreo, pelo que as grandes companhias se vêem assim envolvidas no processo de globalização, contribuindo por um lado para a internacionalização e globalização económica, surgindo por outro lado, como “vítimas” desse mesmo processo.

Com efeito as grandes empresas nacionais irão experimentar grandes dificuldades em competir num mercado em que o que importa já não é o “estatuto” da utilização do transporte aéreo, mas sim chegar a tempo ao destino, a fim de não perder a conferência ou o negócio. O transporte de mercadorias passa a constituir uma importante componente da facturação das companhias de transporte aéreo. A vida agora desenvolve-se também à velocidade do som, e as distâncias exprimem-se em horas de voo. Não é pois possível continuar a manter “linhas de prestígio”¹²⁶, cobrando preços fora da concorrência. Cada vez mais o que importa é estar a horas no local de destino ou entregar a mercadoria o mais rapidamente possível.

O embaratecimento do transporte aéreo torna-se uma realidade e a vulgarização do “bus aéreo” irá ter consequências decisivas no desenvolvimento da indústria turística, que por seu lado funciona como catalizador de todo o processo de desenvolvimento da indústria de transporte aéreo comercial. É a época em que proliferam as pequenas companhias “charter”, operando muitas vezes em condições precárias, mas contribuindo para o estabelecimento de um clima de competição invulgar. A concorrência torna-se desenfreada e os operadores descobrem que as grandes aeronaves se revelam pouco flexíveis perante as opções tácticas de que muitas vezes necessitam. É neste contexto

¹²⁵ Representativas do país.

¹²⁶ Por exemplo voar de Lisboa a Nova York com 50 passageiros num avião de 350 lugares...

que as grandes companhias de bandeira começam a abandonar determinados percursos e se manifestam desinteressadas em novas oportunidades, onde empresas mais pequenas e flexíveis se revelam melhor adaptadas às contingências do mercado.

No início dos anos 1990, o panorama do transporte aéreo nacional inclui assim, para além da transportadora nacional, cinco outras companhias (entre as quais a Lusitânia Airlines) com características operacionais na área dos operadores “charter”.

A Lusitânia Airlines surge em 1988 como um projecto resultante de uma cooperativa fundada por pilotos regressados de África, a COOPAER, que se lança no mercado nacional em linhas que rapidamente se mostram deficitárias, como aconteceu com a ligação Lisboa-Faro. Em finais de 1991 a Lusitânia parecia dever cumprir um destino idêntico ao das suas concorrentes, que entretanto haviam desaparecido do mercado, ou continuavam acumulando prejuízos. Contudo, o maior accionista, o grupo H.S. decide não “deixar cair” a empresa, preferindo “gerir a mudança, mudando a gestão”, apostando forte numa nova estratégia e na recuperação de um défice de 4.000.000 de contos.

A partir de 1992 os novos gestores identificam uma estratégia de actuação no mercado alicerçada na constatação de um facto : A operação “charter” está a cair em desuso, destinando-se futuramente a funcionar como sub-produto de uma actividade que se pretende mais efectiva e regular. A reinserção no mercado, deverá assim basear-se na identificação do princípio básico da liberalização dos mercados e das fronteiras no espaço Shengen : a Lusitânia decide transformar-se numa transportadora ibérica, com o objectivo principal de ligar a península ao resto da Europa, em rotas de segunda linha, explorando um nicho de mercado importante e disponível. Desse modo evita a concorrência com as companhias de bandeira (geralmente suportadas por subsídios governamentais e preocupadas com as rotas de prestígio entre as respectivas capitais nacionais) enquanto presta um serviço efectivo ligando os centros industriais, de negócios e políticos da Europa

Estão assim definidos os objectivos principais da futura actuação da companhia:

1. O cliente preferencial é o homem de negócios e o turismo de grande qualidade;
2. O nicho de mercado são os destinos Ibéricos, c/ ligação aos mercados europeus

(Benelux, Alemanha, Itália, Reino Unido) cumprindo assim a estratégia de operador de segunda linha.

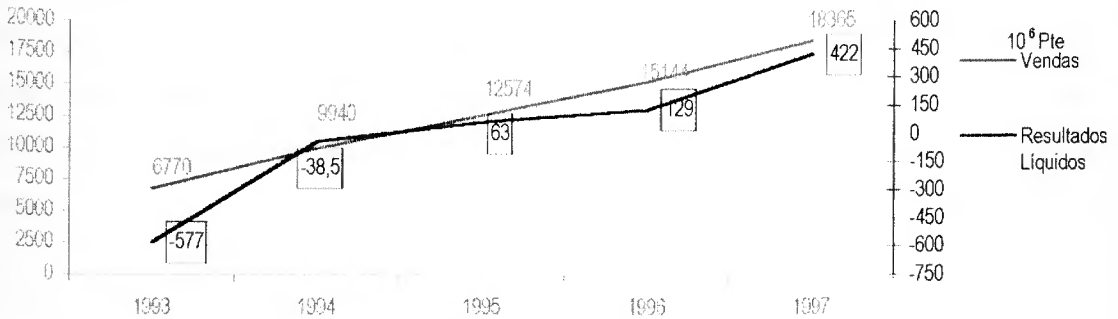
3. O produto tem de ser sempre de grande qualidade, isto é, cumprir escrupulosamente os horários e apresentar um serviço sóbrio, personalizado e eficaz, atributos indispensáveis à satisfação do cliente preferencial.
4. Independência relativamente aos operadores e aos mercados estrangeiros, assegurando a sua própria quota de mercado.
5. Agressividade e aposta na liberalização dos mercados.

A política de expansão ibérica irá prosseguir ao longo de todo o período. As ligações com os mercados europeus surgem assim naturalmente e em 1997, a Lusitânia opera na Alemanha (Munique , Colónia e Estugarda) em Itália (Turin e Milão) em França (Moulhouse) e na Bélgica (Bruxelas). Enfim em 1998 a empresa voa para Manchester.

Sendo uma empresa jovem, a Lusitânia procede a um corte “radical” com todos os processos tradicionais de gestão de recursos humanos e de relacionamento laboral, passando a assumir um rigoroso controlo orçamental, quer a nível das retribuições quer dos restantes encargos com o pessoal, privilegiando a flexibilização do vínculo laboral (não existe acordo colectivo) e da relação de trabalho, desenvolvendo um espírito de competitividade interna e externa, em que cada um sabe que o seu posicionamento dentro da equipa decorre em grande medida das suas próprias prestações.

Os resultados da mudança de estratégia empresarial estão bem patentes na evolução económica e financeira a partir de 1993 (Gráfico 14) demonstrando a justeza das opções assumidas, embora apenas a partir de 1995 se possa falar com alguma tranquilidade de reequilíbrio económico e financeiro. De facto, a partir de 1995 a empresa credibiliza-se junto do mercado, as vendas disparam (mais de 18 milhões contos em 1997) e os resultados líquidos acompanham esta evolução, atingindo no mesmo ano, mais de 400 mil contos.

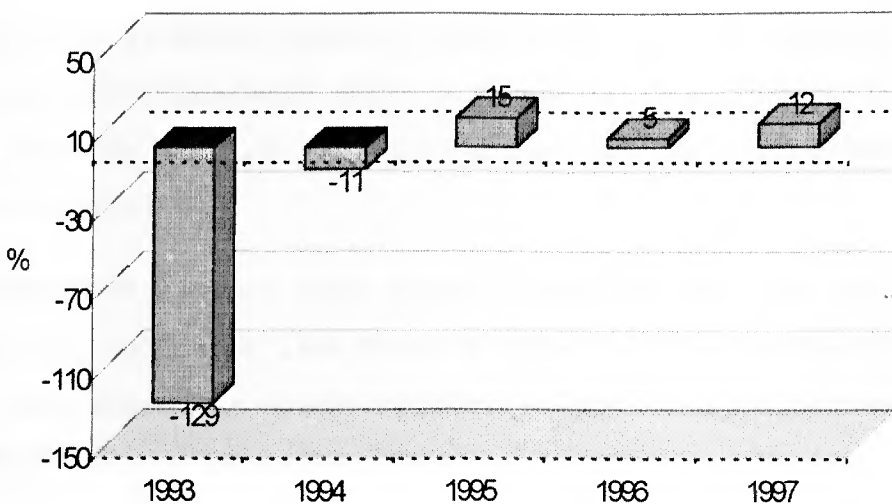
Gráfico 14- Lusitânia Airlines : Evolução Económica e Financeira



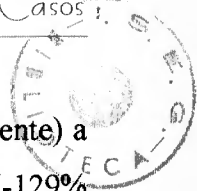
Fonte: Quadro A3.12

Decidindo empreender a recuperação num dos períodos mais difíceis para o mercado da aviação civil (a abertura das fronteiras e a aplicação dos acordos de Shengen) a Lusitânia beneficia por outro lado do facto de ser uma empresa jovem, com uma postura empresarial característica da iniciativa privada, e suportada por um dos mais fortes grupos financeiros.

Gráfico 15 – Lusitânia Airlines : Evolução da Rentabilidade dos Capitais Próprios



Fonte : Quadro A3.13



Sem “heranças” de modelos de gestão anteriores (com os quais *corta* definitivamente) a Lusitânia verifica que a forma mais eficaz de rentabilizar os capitais próprios (-129% em 1993- Gráfico 15) será encerrando linhas pouco lucrativas, ou antecipando a abertura de novas linhas ainda “pouco produtivas”, mas que lhe conferem um trunfo importante: marcar presença em mercados que se prevê virão a desenvolver-se rapidamente, como foi o caso da recente linha de Manchester. A frota renova-se em 1997 e 1998 é o ano de preparação para a entrada da empresa na bolsa de valores de Lisboa.

3.3.2. - Estrutura e Comunicação

De acordo com o seu presidente, flexibilidade é a palavra-chave na organização da Lusitânia Airlines, não sendo necessária uma descrição de funções formal, já que a polivalência é um factor fundamental no funcionamento interno, baseado na descentralização de funções em equipas de trabalho (operações de voo, manutenção, balcões de atendimento, serviços comerciais, etc.). Existe uma elevada autonomia no trabalho de cada um¹²⁷, desenvolvido sempre em consonância com as áreas funcionais adjacentes, consubstanciando um espírito de equipa alargado, em que cada interveniente se esforça por dar o seu melhor.

De facto, é de um verdadeiro espírito de equipa que se trata e nesta equipa só têm lugar aqueles que melhor desempenho obtiverem para as suas tarefas; um mau desempenho ou uma deficiente integração no espírito da empresa, implicará inevitavelmente a desvinculação laboral...

A competitividade interna é assim elevada, embora aparentemente num clima de entendimento e cooperação. Cada equipa de trabalho possui um representante com funções essencialmente de carácter consultivo, o qual reúne periodicamente com a administração ou com os quadros dirigentes das respectivas áreas (dependendo da

¹²⁷ Apesar deste discurso, as entrevistas que tivemos com o presidente da Lusitânia Airlines foram algumas vezes interrompidas para a aprovação de decisões que, não sendo de gestão corrente, nos parece caberem normalmente no âmbito das competências dos quadros superiores, como foi por exemplo, a decisão de qual a aeronave a enviar com determinado componente para substituição noutra que se encontrava retida com uma avaria, num aeroporto europeu.

natureza da matéria a tratar) promovendo desse modo a resolução dos diferentes problemas, desde os de natureza estritamente profissional aos do pessoal ou particulares. A administração pretende assim abrir um canal de comunicação, fundamental como já referimos para a criação e manutenção de uma cultura de empresa, visando ainda o estabelecimento de um clima de confiança mútua, com dois objectivos bem determinados:

1. Credibilização junto dos trabalhadores tentando fazer passar a imagem de que os administradores são apenas outros elementos da grande equipa , que é a empresa, embora com funções distintas.
2. Aproveitamento integral da retro-informação obtida desse modo . Por um lado, a administração apercebe-se das necessidades e problemas operacionais, promovendo a sua discussão, facilitando o entendimento e envolvendo os representantes de cada área em algumas tomadas de decisão; por outro lado, é sempre possível aperceber-se a tempo das queixas e/ou atitudes de carácter reivindicativo, que normalmente são utilizadas como contrapartida para os problemas de natureza profissional.

Este estilo aparentemente descentralizado e autónomo, encerra na verdade uma postura de *gestão de topo*, tanto mais eficaz, quanto menos forem os níveis hierárquicos intermédios.

Embora "dirigista" este estilo de gestão implica, talvez por isso mesmo, um maior contacto, quase sempre informal, com os gestores intermédios e destes com os trabalhadores, permitindo-lhes estabelecer uma avaliação permanente do resultado do seu trabalho, bem como a visibilidade de que já falámos relativamente à inserção da função desempenhada no contexto da estratégia global da empresa. Estamos pois perante uma empresa que privilegia a comunicação informal de natureza integradora e em que a comunicação formal se restringe à informação de natureza estruturante.

Como refere o presidente da Lusitânia Airlines «existe um clima quase familiar entre os trabalhadores, resultante da tomada de consciência que o transporte aéreo é um negócio difícil, de que uma empresa existe para dar lucro e quanto mais produtiva for mais benefícios resultarão para cada um ».

3.3.3 – Recursos Humanos

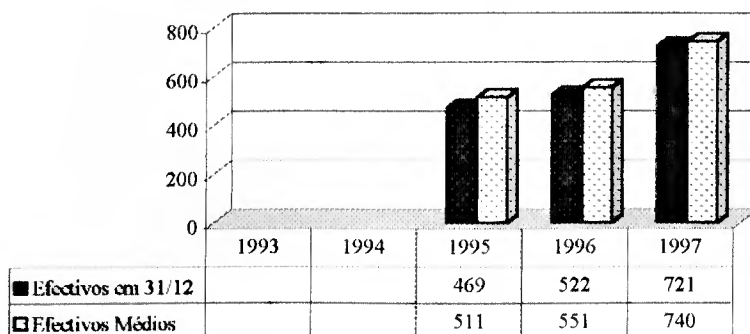
Como já referimos, a recuperação “explosiva” da Lusitânia Airlines só foi possível depois de a administração romper definitivamente com os métodos tradicionais de gestão e enveredar por uma política de agressividade empresarial, diversificando a oferta e reduzindo ao mínimo os factores de constrangimento da estabilidade produtiva. Um dos factores determinantes para a estabilidade produtiva é como sabemos, a política de pessoal, principalmente na área das relações laborais. Também aqui, segundo a directora de pessoal, foi necessário inovar, adoptando igualmente uma política de flexibilidade agressiva, agora num mercado diferente, o do mercado de trabalho. A empresa adopta assim uma postura de liberalização total da relação de trabalho, procurando também nessa área maximizar a rentabilização dos meios investidos e/ou reduzir ao máximo os investimentos a efectuar.

A verdade é que apesar desta política assumir por vezes aspectos bastante controversos¹²⁸ à luz dos conceitos e valores da função social da empresa, a Lusitânia tem mantido um ritmo elevado de emprego. Confrontando a evolução dos efectivos no final de cada exercício, com o valor dos efectivos médios para o mesmo período (Gráfico 16) verifica-se uma tendência para uma aproximação progressiva, entre os respectivos valores, o que poderá fazer concluir por uma certa estabilização na movimentação de pessoal, isto é, a empresa dispõe de uma bolsa de pessoal (com vínculo precário) que lhe permite gerir com grande eficácia as oscilações do mercado.

Segundo a Administração, a Lusitânia não tem qualquer interesse em não renovar os contratos de trabalho com os seus colaboradores; a flexibilidade do vínculo laboral, apenas é utilizada para que a empresa não tenha de “suportar” o encargo de um trabalhador que se revela desadaptado à realidade empresarial, não conseguindo apreender completamente os objectivos da empresa, ou que pura e simplesmente não interessa por se ter revelado mau profissional. A empresa manterá assim ao seu serviço todos os colaboradores que se revelarem melhor apetrechados, sob o ponto de vista profissional, para o desempenho das tarefas que lhes estão entregues.

¹²⁸ Precarização da relação laboral; salários inferiores à média para o sector de actividade; polivalência levada ao extremo, implicando um desdobramento dos colaboradores em diferentes funções; flexibilização da relação laboral que acaba por funcionar apenas no que se refere ao trabalho a prestar (frequentemente para além do horário normal) mantendo contudo sempre presente o poder da hierarquia;

Gráfico 16 – Lusitânia Airlines : Evolução Comparativa dos Efectivos Médios e em 31/12 de cada Ano



Fonte : Balanços Sociais

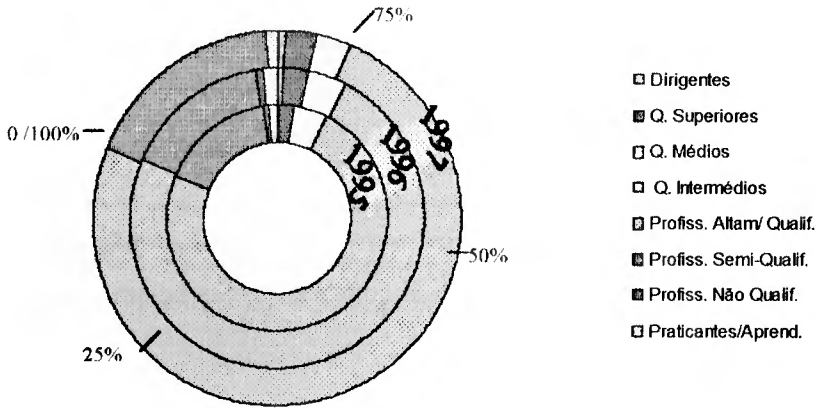
A informação disponível relativamente aos recursos humanos da Lusitânia Airlines (Balanços Sociais 1995-1997) mostra-nos uma estrutura de recursos humanos alicerçada na alta qualificação profissional, como se compreende tendo em consideração o tipo de actividade. Os profissionais altamente qualificados representam mais de 73% do total dos trabalhadores, atingindo mesmo em 1997, um valor muito próximo dos 75% (Gráfico 17).

O gráfico 18, mostra-nos ainda uma estrutura laboral que se tem mantido estável ao longo dos últimos três anos, mantendo as diferentes categorias profissionais, o seu posicionamento relativo, revelando uma organização equilibrada, eminentemente operacional, em que dirigentes e quadros superiores, representam uma percentagem mínima do total dos efectivos.

Tratando-se de uma actividade em que os profissionais altamente qualificados desempenham um papel fundamental, terá interesse verificar qual o tipo de habilitação académica predominante : se uma habilitação académica predominantemente de nível superior ou uma habilitação de carácter técnico-profissional.

O Quadro A3.18, revela-nos que a habilitação académica se situa predominantemente ao nível dos estudos secundários, situação que está de acordo com a actividade principal da empresa, que não necessita de elevadas qualificações académicas, mas apenas de um suporte que permita o desenvolvimento das potencialidades de uma formação profissio-

Gráfico 17: Lusitânia Airlines : Evolução Da Estrutura Por Categoria Profissional.



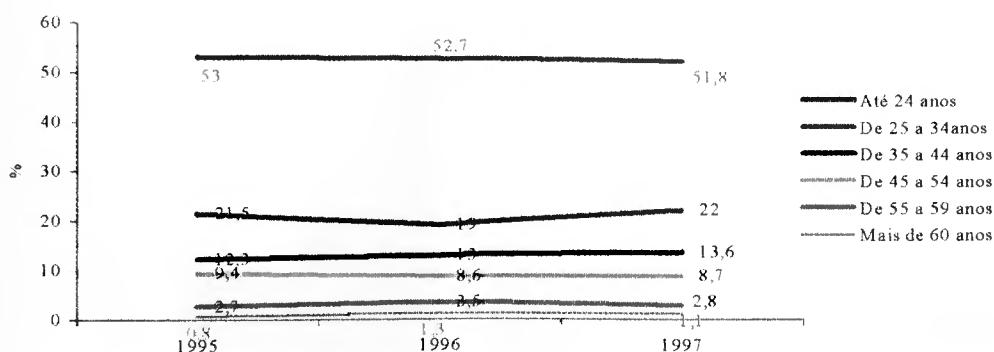
Fonte: Quadro A3.14

nal exigente.

Encontramos assim na Lusitânia Airlines, uma população operacional eminentemente jovem, procurando em muitos casos o primeiro emprego e reunindo por isso mesmo, as condições ideais para uma formação profissional adequada às necessidades de exploração da empresa : motivação, flexibilidade, agressividade competitiva, profissionalismo, qualidade.

De facto, o Gráfico 18 demonstra claramente ser esta a aposta da gestão de pessoal. O escalão etário inferior a 24 anos é o segundo mais elevado e constitui a “reserva” do escalão operacional (25 a 34 anos) que representa mais de 50% do total dos efectivos, contribuindo ambos para a manutenção de um nível etário médio que não ultrapassa os 31 anos (Quadro A3.16). O Gráfico 18, mostra ainda (apesar da timidez da amostra) que a empresa consegue manter ao longo dos anos uma estrutura de pessoal em que o peso relativo de cada um dos escalões etários se mantém nos níveis ideais de exploração, revelando uma empresa que não pode envelhecer e que, como refere o seu presidente, “...renasce todos os dias!”.

Gráfico 18 : Lusitânia Airlines : Evolução da Estrutura Etária



Fonte : Quadro A3.16

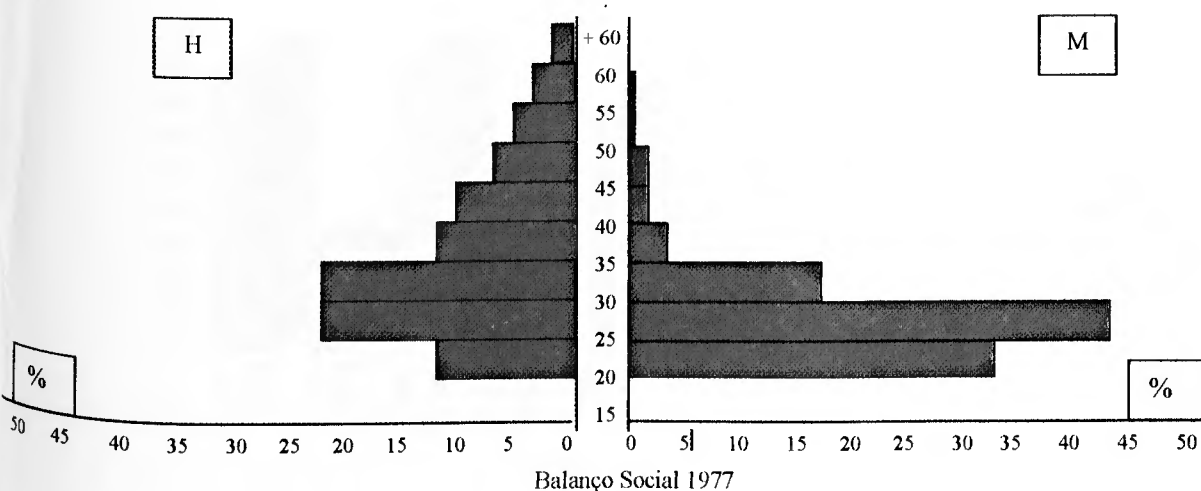
Mas qual é o preço a pagar por este *rejuvenescimento permanente*?

A primeira condição é o trabalhador ter presente que o "emprego para toda a vida" já não existe. Muito menos na Lusitânia Airlines. Isto quer dizer que a *esperança média de vida profissional* na Lusitânia Airlines depende da função desempenhada. Assim um administrativo poderá ter uma esperança de vida profissional bastante superior à do pessoal de cabine. A pirâmide de idades para 1977 (Gráfico 19) reflecte uma distribuição de ambos os sexos que confirma esta mesma estratégia de gestão dos recursos humanos, mostrando uma influência nítida da função desempenhada : enquanto a população masculina, embora mantendo uma estrutura jovem, evolui de forma regular, na população feminina verifica-se um *corte* com os escalões etários superiores a 35 anos, situação que resulta do tipo de funções desempenhadas operacionalmente (hospedeiras)¹²⁹.

Está aqui bem patente a política de "refrescamento" dos recursos humanos, só possível através de uma relação laboral em que o vínculo precário permite à administração uma grande flexibilidade na renovação do seu pessoal. Esta situação é retratada no Quadro A3.19, mostrando que o contrato a termo certo constitui em 1997, mais de 50% dos respectivos efectivos.

¹²⁹ Como nos refere a Directora de pessoal, é mais agradável para o passageiro ser atendido por uma hospedeira de 20 ou 25 anos, que por uma de 45.

Gráfico 19 - Lusitânia Airlines : Pirâmide Etária 1977



A empresa mantém assim como referimos anteriormente, uma “bolsa” de pessoal flutuante, que aumentou significativamente (cerca de 75%)¹³⁰ entre 1996 e 1997, permitindo-lhe uma gestão dinâmica dos recursos humanos e responder eficazmente à turbulência do mercado em que se insere (Gráfico 20).

A Análise do Quadro A3.22 permite verificar que não têm havido saídas de pessoal por iniciativa da empresa¹³¹. O maior número de saídas situa-se como se esperava nos profissionais altamente qualificados e qualificados, quer por cessação do contrato a termo, quer por iniciativa do trabalhador, representando esta última razão uma componente importante.

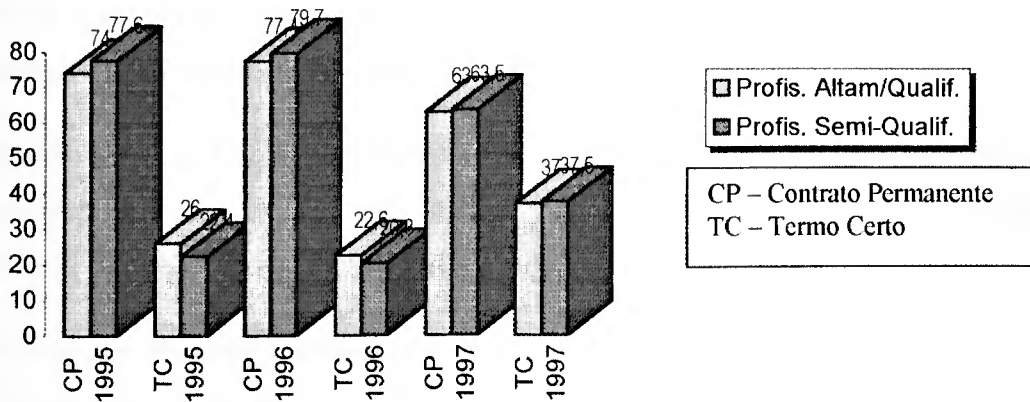
Duas questões se nos põem neste momento:

1. Porque motivo saem os trabalhadores da Lusitânia Airlines, na actual conjuntura do mercado de trabalho?
2. Tratando-se de uma actividade em que a componente de formação profissional é fundamental e requerendo elevados investimentos, porque motivo a) a Lusitânia Airlines dispensa pessoal altamente qualificado; b) a Lusitânia Airlines permite o abandono por iniciativa do trabalhador, numa fase produtiva da sua vida profissional?

¹³⁰ 1997 é um ano de grande expansão da empresa, como já referimos.

¹³¹ De facto, a empresa limita-se a não renovar os contratos, que noutra situação seria forçada a rescindir...

Gráfico 20 - Lusitânia Airlines : Evolução do Vínculo Laboral (% Total)



Fonte : Quadro A3.19

A resposta à primeira questão parece-nos intuitiva : a Lusitânia paga salários abaixo da média do mercado de trabalho no sector de actividade em que se insere, situação que serve os propósitos de quem procura um primeiro emprego, ou é jovem desempregado, mas provoca necessariamente a procura de melhores situações, sobretudo após alguns anos de experiência adquirida. Esta situação interessa quer à Lusitânia quer aos trabalhadores permitindo por um lado, à empresa rodar o pessoal sem o ónus da dispensa forçada e por outro lado, permitindo aos trabalhadores ganhar a experiência necessária para “novos voos”, por ventura noutras companhias aeronáuticas.

A relação laboral na Lusitânia Airlines parece pois assumir preferencialmente a forma de uma parceria assumida por ambas as partes, tentando cada uma rentabilizar da melhor forma o capital de que dispõe. Resulta assim prejudicada a ideia de uma forte cultura de empresa, como pretende o seu presidente, ou de um ambiente *familiar*, em que a colaboração e a solidariedade são a palavra-chave. Pelo contrário, quer trabalhadores, quer empresa se sentem perfeitamente à-vontade para abandonar o “projecto de trabalho comum”, sempre que a rentabilização que esperam do seu próprio capital, pode ser melhor conseguida de outra forma, já que é efectivamente da rentabilização de um capital que se trata, numa visão acima de tudo economicista da relação laboral.

A resposta à segunda questão que formulámos, reside no facto de a Lusitânia Airlines praticamente não investir em formação no exterior para o pessoal operacional, resumindo a sua participação, para os candidatos a um lugar na empresa, a um subsídio de formação, que funciona simultâneamente como vínculo laboral.

A formação e a actualização profissionais são entendidas como património individual que compete a cada um gerir da melhor forma. Assim, os cursos de formação profissional são pagos integralmente pelos candidatos a ingressar na empresa¹³².

A estrutura dos recursos humanos que acabámos de caracterizar, constitui segundo a directora de pessoal, um dos principais trunfos da Lusitânia Airlines. A administração da empresa entende que a característica do tecido humano que a compõe (qualificação profissional elevada, flexibilidade do vínculo laboral nas funções operacionais, idade e espírito competitivo) constitui o "motor" de uma postura positiva perante o trabalho, indispensável ao desenvolvimento da empresa.

Contudo toda esta dinâmica empresarial estaria certamente bastante comprometida num ambiente laboral antagónico, como é normalmente aquele em que a representatividade dos trabalhadores pode ser assumida de forma efectiva.

A ausência de antagonismo na Lusitânia Airlines, parece-nos dever-se mais ao desequilíbrio de poder no relacionamento laboral, que a um maior envolvimento num projecto comum, como já referimos.

Vejamos pois como se caracteriza o relacionamento laboral na Lusitânia Airlines.

3.3.4 – A Política de Pessoal.

Como já referimos a Lusitânia Airlines tem um estilo de gestão "de topo" e, como refere o seu presidente, funciona "como uma família". É assim que, tal como numa organização patriaral, as decisões mais importantes são assumidas pelo presidente

¹³² A legislação nacional ainda não entende a formação profissional como um investimento reprodutivo, quando assumido individualmente; enquanto existem linhas de crédito para investimento, por exemplo numa actividade comercial, um trabalhador que necessite de um crédito para formação profissional, deverá obtê-lo segundo os critérios existentes para o crédito ao consumo!... Como poderá um jovem à procura do primeiro emprego investir cerca de 4 000 contos num curso de formação profissional, sem qualquer apoio de carácter institucional?

(ouvidos os seus colaboradores mais directos) e as componentes hierárquica e disciplinar estão sempre presentes. Os erros involuntários são discutidos e assumidos pela estrutura, mas aqueles que resultem de omissão ou negligência são rigorosamente punidos disciplinarmente. A Lusitânia Airlines privilegia assim uma estrutura organizativa que poderíamos classificar de *pseudo-Adhocrática* alicerçada numa política de pessoal privilegiando um relacionamento informal, em que existe uma grande autonomia funcional de cada trabalhador ao seu nível de competência e à qual corresponde de igual modo uma elevada responsabilização. Contudo, a hierarquia não deixa de dispor de um poder muito forte, estando sempre presente e não permitindo “partilhas de poder”, isto é, a polivalência resulta de um projecto de gestão fortemente controlado. A natureza precária do vínculo laboral para cerca de 50% da população com maior poder reivindicativo ajuda a manter esta forte centralização de poder, mesmo num ambiente em que a elevada qualificação e tecnicidade das funções desempenhadas poderiam dar lugar à emergência de estruturas de poder paralelas dentro da empresa.

A qualificação profissional e a gestão das carreiras técnicas está directamente relacionada com o tipo de equipamento utilizado, isto é, depende do tipo de aeronave utilizada. É assim que quanto mais sofisticadas tecnicamente forem as aeronaves, maior é a qualificação profissional e a possibilidade de progredir profissionalmente em termos de carreira. Esta situação é válida para todo o pessoal operacional, desde o pessoal de cabine (pilotos, co-pilotos, hospedeiras) ao pessoal de terra (manutenção, handling, etc.).

No que respeita à formação profissional, esta reduz-se ao mínimo indispensável e com excepção daquela que é promovida internamente pela empresa, é sempre suportada pelo próprio trabalhador, deste modo reafimando a autonomia recíproca entre este e a empresa.

Os trabalhadores da Lusitânia estão conscientes desta realidade, pelo que a reacção mais frequente é a da convivência pacífica com este tipo de gestão não sendo conhecido um ambiente de carácter reivindicativo ou conflituoso¹³³. A Lusitânia Airlines parece ter encontrado uma fórmula que lhe permite manter a estabilidade laboral, transformando cada trabalhador num “accionista” da empresa, que deve diàriamente verificar a

¹³³ Também não é conhecido qualquer tipo de enquadramento associativo, tendente a equilibrar o poder da gestão.

“cotação” do seu capital investido, ou seja, do seu trabalho, face aos objectivos empresariais que são do seu conhecimento. Sendo certo que a alteração da paz social e/ou política constituem os maiores constrangimentos ao desenvolvimento de uma estratégia de investimento, são os próprios trabalhadores que não estão interessados na manutenção de um clima de conflitualidade que possa pôr em risco o seu capital (trabalho) resultando em última análise, na desvinculação laboral.

De facto, a opinião generalizada por parte dos trabalhadores é a de que se sentem bem profissionalmente, de que o ambiente de trabalho é bom, embora a remuneração seja inferior à média do mercado e se exija por vezes um esforço individual para além do normal (horas extra não remuneradas ou supressão de postos de trabalho confundida com polivalência). Parece contudo, que os trabalhadores da Lusitânia conseguem superar alguma insatisfação, encontrando incentivo na *visibilidade* que lhes é permitida ter do resultado do seu trabalho, enquanto realização profissional.

A escolha dos colaboradores da Lusitânia Airlines é, segundo a directora do pessoal, efectuada privilegiando a integração na “família”. Neste entendimento, o processo de recrutamento integra um factor com grande peso na selecção e que poderíamos, no mínimo, classificar de “original” : o signo astral do candidato ao posto de trabalho¹³⁴...

Como nos referiu a directora de pessoal : « *é muito importante que os novos trabalhadores se enquadrem no espírito de trabalho da equipa em que vão ser inseridos; a compatibilização dos signos desempenha aí um papel fundamental no desenvolvimento das empatias necessárias ao relacionamento inter-pessoal e ao desenvolvimento de um clima de estabilidade laboral...* »

Estamos assim face a uma situação de cultura empresarial construída e não espontânea, resultante de uma atitude dirigida, em face de objectivos bem determinados pela administração da empresa - a manutenção da paz laboral - ainda que recorrendo a processos de descaracterização da componente mais rica da natureza humana: *a intervenção ao nível do condicionamento psíquico.*¹³⁵

¹³⁴ Esta “condicionante” não explicita e meramente subjectiva, revela-se contudo mais forte nas funções não operacionais.

¹³⁵ Este condicionamento exerce-se do grupo para o indivíduo. Os elementos de um grupo funcional conhecem as características astrais comuns. O indivíduo diferente estará inevitavelmente “condenado” a enfrentar problemas, que

Efectivamente estamos em presença de uma comunidade de indivíduos muito bem organizada, extremamente eficaz, mas em que se assiste a um processo de transformação do tecido humano, utilizando processos de egocentrismo comunitário altamente perigosos, podendo mesmo evoluir para situações de deteriorização da malha social da empresa com a formação de elites, superiormente controladas no vértice da gestão.

Naturalmente que se poderá sempre argumentar que, apesar do dirigismo existente, uma vez obtida a malha humana *conveniente* para determinada função, a estrutura é globalmente flexível, polivalente e responsável aos diferentes níveis, obtendo resultados de exploração muito superiores, em termos relativos, aos da concorrência. O que importa determinar em termos de relacionamento laboral é se a flexibilização e a polivalência correspondem a uma descentralização efectiva, ou constituem apenas uma técnica de gestão, continuando a considerar os recursos humanos como mais um bem de capital que se torna imperioso rentabilizar.

No caso da Lusitânia Airlines resulta clara para nós, esta última opção, embora a política de pessoal vista a roupagem da participação e envolvimento de todos num processo comum; de facto, apenas participam os que à partida oferecem garantias de não levantar problemas. Assim se consegue uma elevada convergência de esforços que é posta ao serviço de uma única causa : o projecto de desenvolvimento da empresa protagonizado pela administração. A empresa assume-se assim como um projecto de natureza estritamente económica.

Não pode de facto falar-se de uma *vivência social* na Lusitânia Airlines, isto é, a empresa não cumpre a função de enquadramento social dos seus trabalhadores, limitando-se as suas preocupações, às de natureza económica. Tão-pouco está presente qualquer espécie de serviço social. As ausências não são remuneradas pela empresa, mostrando o Quadro A3.22 que o número de horas perdidas relativamente ao potencial máximo de horas possíveis, se situa nos três anos estudados em torno dos 3%. A Lusitânia Airlines rompe assim definitivamente com uma das características mais fortes

levarão ao seu afastamento do grupo e eventualmente da empresa, como já aconteceu nalguns casos relatados pela directora de pessoal, a título justificativo da justeza dos processos utilizados. Naturalmente que, quer para a directora de pessoal, quer para o grupo, os problemas são trazidos pelo "desenquadramento do indivíduo" e não por qualquer tipo de atitude, ainda que involuntária do grupo, relativamente à diferença protagonizada pelo "outro"...

da empresa típica do Estado Providência como vimos, a existência de um serviço social forte surgindo como uma empresa típica da fase de liberalismo pós-industrial.

3.3.5– A Questão Sindical

De acordo com a Administração da Empresa a função sindical é prejudicial ao normal desenvolvimento de um espírito de equipa, de motivação dos trabalhadores e de envolvimento num projecto de trabalho sério. Na opinião do presidente da empresa, a intervenção sindical é o pior que pode acontecer a uma empresa moderna, pois apenas serve para desestabilizar a paz laboral, encaminhando os trabalhadores para práticas reivindicativas que acabarão por conduzir à destruição da empresa, com as consequências conhecidas. Não nos espanta este discurso declaradamente anti-sindical dadas as características da gestão e da política de pessoal que acabámos de descrever. Já não nos parece tão evidente a postura dos próprios trabalhadores que, ao exprimirem um posicionamento idêntico, parecem querer acima de tudo distanciar-se de algumas posturas sindicais demasiado enquadradas com o sindicalismo de massas.

Sendo a Lusitânia Airlines uma empresa recente, com uma população maioritariamente jovem e estruturalmente equilibrada nos escalões etários mais baixos (Gráfico 18) a opinião dos seus trabalhadores em relação a esta problemática pode assumir aspectos algo premonitórios quanto à evolução do próprio sindicalismo enquanto movimento social. A verdade é que é patente um divórcio total das novas camadas trabalhadoras, relativamente à prática sindical, sendo a densidade sindical na empresa praticamente nula e a representatividade dos trabalhadores inexistente. Esta é uma realidade que vem preocupando as estruturas sindicais. Como já referimos, Manuel Lopes da CGTP-IN entende que a motivação dos novos trabalhadores para a prática sindical deve constituir a tarefa principal dos sindicatos.

A prática laboral na Lusitânia Airlines, onde a existência de remunerações inferiores à média praticada no sector de actividade, a ausência de regalias de carácter social e a manutenção de um vínculo laboral precário para cerca de 1/3 dos efectivos, a que se junta o desinteresse dos trabalhadores pelas práticas sindicais, não pode deixar de fornecer um campo de reflexão privilegiado, mostrando bem a incapacidade do movimento sindical em gerir a nova conjuntura laboral. Se conjugar-mos esta



situação com a existência, cada vez em maior número, de associações cívicas lideradas por jovens, através das quais pretendem intervir activamente na construção da sociedade futura, encontraremos certamente outro motivo de reflexão :

- Poder-se-à concluir que as condições de trabalho, não representam para os jovens uma causa comum, pela qual valha a pena lutar, mas sim uma questão do foro individual, sendo preferível enveredar por uma prática do tipo "salve-se quem puder" a que não deverá ser alheio o já conhecido "**factor C**"¹³⁶?

Limitemo-nos por agora a adiantar algumas conclusões que decorrem da avaliação da prática laboral na Lusitânia Airlines:

1. *A ausência de sindicatos na empresa, não leva necessariamente à diminuição do volume global de emprego;*
2. *Uma política laboral sem a influência integradora e solidária características da prática sindical, permite uma maior flexibilização da gestão dos recursos humanos adequando melhor os efectivos às contingências do mercado e permitindo a obtenção de melhores resultados económicos;*
3. *Uma política laboral sem a influência integradora e solidária características da prática sindical, pode conduzir a práticas perversas de gestão dos recursos humanos e a situações de exclusão laboral ;*
4. *A ausência do sindicato conduz à perda da função socializante da empresa, pelo desenvolvimento de um espírito de competição economicista e mercantilista da relação laboral, resultante da necessidade da valorização individual, em detrimento do colectivo;*
5. *A inexistência de uma organização de defesa dos interesses de quem trabalha, conduz a desequilíbrios estruturais da relação laboral na empresa, abrindo caminho exclusivamente para a "capitalização" do factor humano.*

¹³⁶ Um recente relatório da OCDE sobre a Transição da Formação Inicial Para a Vida Activa em Portugal, indica que cerca de 30% dos jovens portugueses que obtêm um primeiro emprego, conseguem-no através de "conhecimentos pessoais"...

CONCLUSÃO

Como referimos na introdução deste trabalho, foi nosso propósito analisar o relacionamento laboral como algo mais que uma simples relação contratual, lançando a discussão sobre a realidade mais abrangente do *Labor Social* em determinado contexto histórico-sócio-cultural e dos esquemas adaptativos que os actores da relação laboral em geral e o sindicalismo em particular devem desenvolver, com vista à manutenção do necessário equilíbrio institucional.

A aproximação que efectuámos ao longo do primeiro capítulo, ao fenómeno que foi a emergência e afirmação do capitalismo industrial no mundo ocidental, permitiu-nos mostrar que o sindicalismo surge com a Revolução Industrial e com a necessidade de afirmação de um proletariado desenraizado, por oposição a uma burguesia cada vez mais poderosa procurando o seu próprio lugar no complexo jogo de forças resultante da desestruturação da anterior sociedade aristocrática e corporativa.

Por outro lado, os sistemas de regulação adoptados¹³⁷ e o protagonismo dos diferentes actores (quadros 1 a 3) permitem-nos ainda concluir que o relacionamento laboral (cooperante, conflituoso ou liberal) subjacente ao capitalismo industrial, resulta de um compromisso produtivo (Durand 1996) que, respeitando a componente sócio-cultural¹³⁸, cria as condições para o desenvolvimento de um entendimento institucional, como mostramos no final do primeiro capítulo. Este entendimento é concretizado com o desenvolvimento da colectivização do contrato de trabalho e com a passagem da grande empresa, de palco privilegiado da negociação, a local de concretização das políticas concertadas¹³⁹, quer a nível sectorial, quer mesmo nacional,¹⁴⁰ numa perspectiva macro-

¹³⁷ Os modelos Alemão e Sueco, surgem como paradigmas de uma política de integração e consensualidade bem conseguidas, enquanto o sistema Francês, privilegiando uma "concertação a três"- forte intervenção do Estado-representa a conflitualidade e a estratificação características da regulação social dos países latinos do sul da Europa, como é o caso português, embora durante os "trinta gloriosos", não se possa falar em concertação social em Portugal, ou mesmo verdadeiramente em sindicalismo, como consequência do regime corporativista.

¹³⁸ Integrativa, estratificante ou pluralista.

¹³⁹ Embora em Inglaterra assuma uma componente mais localizada.

¹⁴⁰ Como em França (Durand 1995).

laboral. Este nível de intervenção, constituindo embora um dos alicerces da afirmação do sindicalismo, será igualmente responsável pela burocratização da estrutura sindical surgindo os sindicatos e confederações sindicais, cada vez mais como instituições de cúpula, com uma prática dirigista, cujo contacto com as bases se resume na maioria dos casos, à mobilização dos efectivos para acções de carácter reivindicativo superiormente determinadas ou, se preferirmos como sugere Jefferys (1996), determinadas exteriormente ao ambiente de trabalho. O sindicalismo, enquanto sujeito *passivo* (agente) do desenvolvimento (Lima et al., 1992) *resulta assim de um projecto social alicerçado no capitalismo industrial e adopta as formas de intervenção mais consentâneas com os valores de interacção social dos trinta anos gloriosos*, evoluindo para um sindicalismo de massas, cujo objectivo é o de enquadrar os trabalhadores, com vista ao exercício do poder¹⁴¹ no âmbito mais alargado do Estado Providência.

Esta estratégia sindical assentava, como vimos, no poder emergente da concentração laboral no seio da grande empresa industrial e na identificação de interesses comuns, base da consciência de classe e da democraticidade, características da prática sindical do período fordista. A partir da década de 1970, o Fordismo cede lugar a modelos mais consentâneos com a flexibilidade organizacional, que se impõe como consequência das novas condições conjunturais resultantes da globalização económica e da *revolução informacional*.

A discussão que efectuámos, no segundo capítulo, de algumas das diferentes abordagens sócio-organizacionais adoptadas face à nova realidade pós-industrial, permite-nos elaborar um primeiro conjunto de conclusões:

1. O UNIVERSAL e o INDIVIDUAL carecem de novas formas de avaliação e nenhum dos modelos organizacionais e/ou de relacionamento estudados parece corresponder isoladamente às necessidades impostas pelas transformações que se vivem no mundo actual;
2. Vive-se uma era de transição para um novo conceito do social e das relações que lhe subjazem, tornando-se por isso difícil identificar ou preconizar estratégias e/ou comportamentos;

¹⁴¹ Independentemente da forma que possa assumir esse exercício (co-poder ou contra-poder).

3. É possível a identificação de um denominador comum: a importância de satisfazer as necessidades do consumidor, dentro dos mais elevados padrões de qualidade, factor indispensável para “marcar a diferença” numa economia global, cada vez mais competitiva e que marca o ritmo do desenvolvimento económico e da nova lógica empresarial.

Nestas condições, qual deverá ser o papel do gestor face às diferentes opções e constrangimentos que se lhe deparam quotidianamente?

Deverá ensaiar a estratégia A, B,C... de acordo com as teorias do momento, ou pelo contrário enveredar por uma política de especialização num nicho de mercado, sobrevivendo até que a concorrência lho permita? - Tentámos deixar clara a ideia de que já não é possível gerir “By the Book”... Não existem fórmulas ideais. A principal capacidade do gestor do século XXI, deverá ser a de compreender e antecipar os modelos de realidade que os novos contextos sócio-políticos vão criando.

Conclui-se portanto, que as novas condições sócio-económicas, resultantes do processo de transformação das economias num contexto de mercado global, não determinam por si só, a criação de um novo paradigma organizacional, ou melhor, o “novo paradigma” consiste na *ausência de paradigma*...

Clarificando, pretende-se demonstrar que *já não é possível cingir os mercados e os contextos económicos e políticos a qualquer determinismo organizacional*. Quaisquer dos modelos organizacionais e de relacionamento institucional, contêm virtualidades e constrangimentos que nos fazem reflectir seriamente sobre as tendências de impor este ou aquele tipo de organização, este ou aquele modelo de relacionamento laboral, mesmo em sectores idênticos da actividade económica e ainda que inseridos em idêntico contexto social. Muitas vezes não se atingem os objectivos pretendidos pela aplicação de modelos julgados adequados, por não terem sido acautelados à partida pontos fundamentais como a capacidade de adaptação a novas tecnologias, o desenvolvimento de um espírito de cooperação e de equipa ou ainda a motivação necessária ao desenvolvimento de um espírito de aprendizagem permanente, “ganhando” os trabalhadores para a causa da empresa, através da difusão dos seus objectivos e promoção de acções de formação adequadas.

Convirá a este propósito lembrar que as organizações são constituídas por pessoas, inseridas num contexto socio-cultural próprio que não deve ser esquecido, constituindo *mundos* próprios, com culturas próprias e capacidades de aprendizagem distintas. Dificilmente se poderá pensar na japonização da América, ou na germanização da Europa.

É este o grande desafio com que se defronta o sindicalismo deste final de século: tentar enquadrar a diversidade. Apesar das dificuldades conhecidas, parece-nos podermos concluir, pelo menos numa primeira aproximação, que o maior desafio enfrentado pelo sindicalismo é o da reformulação da sua própria prática. Não se pode promover a conciliação de interesses diferentes, com práticas dirigistas *top-down* apoiadas em discursos massificantes e monolíticos. Os sindicatos devem apreender uma realidade muito simples: o mundo laboral já não é uma massa anónima de trabalhadores, preocupados apenas com os ritmos de produção, deixando a resolução dos seus problemas económicos e sociais, para os actores do Estado Providência. Essa massa anónima afirma-se agora como um espectro de individualidades. Tal como um prisma perante um feixe luminoso compete ao sindicato (re)descobrir esse espectro e devolver ao relacionamento laboral a riqueza que decorre das diferentes interacções que coexistem numa sociedade democrática e pluralista. A prática sindical, tal como a democracia não tem necessariamente de se tornar em "ditadura da maioria". Na verdadeira prática democrática existe lugar para a diferença, desde que não conflitue com os interesses da maioria. Porque não enveredar então por uma prática sindical mais flexível, não impondo este ou aquele princípio, este ou aquele procedimento? O sindicato poderá então surgir como catalizador da convergência necessária, cimento da construção da unidade na multiplicidade dos seus elementos, enfim poderá assumir uma postura mais dinâmica, numa perspectiva analítico-sintética da relação laboral.

Alguns argumentos contrários a esta postura sindical de *compreensão-explicação* residem no pressuposto de que uma atitude desse tipo promoverá a dessocialização do ambiente empresarial, resultando numa descaracterização do tecido laboral. De facto a grande empresa característica da sociedade industrial constitui-se como agente económico privilegiado, cumprindo ainda um importante papel de socialização dos seus trabalhadores. A existência das infraestruturas de apoio social características do Estado Providência, aliadas à prática sindical apoiada numa forte consciência de classe,

contribuem para que o trabalhador se identifique com a empresa e, por seu intermédio, com a sociedade em que se insere.

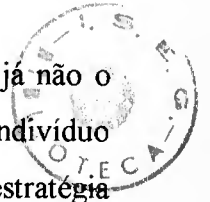
Mas a *empresa-tipo* do Estado Providência desapareceu quase por completo. As novas práticas organizacionais promovem a descentralização da gestão e a individualização do relacionamento laboral, retirando à empresa do final do século XX, essa característica socializante, em benefício da componente economicista do neo-liberalismo laboral.

Por outro lado, a atomização da actividade económica em micro e PME's e a precarização da relação laboral que normalmente lhes está associada, são ainda factores que, contribuindo para um clima de instabilidade, promovem a competição e o desenvolvimento de atitudes individualistas, contrárias à prática da sociabilização sindical, por natureza apoiada na solidariedade dos seus associados.

Estas mesmas conclusões pudemos encontrar num dos casos por nós estudados: na **Lusitânia Airlines**, a estratégia de gestão tem-se mostrado perfeitamente adequada às contingências do mercado, permitindo atingir os objectivos de natureza económica e financeira. Contudo, a criação de postos de trabalho continua a basear-se na precarização da relação laboral, a identidade de empresa é *virtual*¹⁴² e a realização profissional assenta numa atitude de envolvimento total dos trabalhadores num contexto estritamente economicista, procurando cada um tirar o máximo proveito pessoal da sua prestação e limitando-se a socialização proporcionada pela empresa, àquela que decorre do relacionamento profissional.

Concordamos que neste final de século, a questão não pode já colocar-se como na época fordista, em que a *alienação* resultante de um trabalho, monótono e repetitivo, surge "compensada" pela consciencialização de classe, enquanto factor socializante e de identificação do trabalhador com a "sua" realidade social - o Estado Providência. Mas não podemos deixar de reafirmar a nossa convicção de que as relações laborais são um factor fundamental da inserção social dos indivíduos, devendo por isso mesmo, assumir o papel que lhes cabe no âmbito mais vasto do Labor Social. Num ambiente de terceiro milénio que privilegia a qualificação profissional e num contexto de globalização

¹⁴² As aproximações mais ou menos sofisticadas a uma cultura de empresa do tipo "corporate culture" que frequentemente se apontam como pretendendo preencher o "vazio" sindical, não são por nós entendidas como potencialmente socializantes, antes promovendo a luta pelo poder e a exclusão.



económica e social, a questão agora é a de saber até que ponto o trabalho (e já não o emprego, ou a empresa) cumpre essa função fundamental de identificar o indivíduo com a sociedade global, independentemente da dimensão da empresa e/ou da estratégia organizacional adoptada.

A revisão de alguma literatura sobre esta temática, de que demos conta no segundo capítulo a propósito da nova realidade sócio-laboral, se por um lado nos permite concluir por uma tendência cada vez maior da autonomização do indivíduo, acreditando que a divisão do trabalho social, contrariamente à tese de Durkheim não tem de implicar necessariamente a existência de um elo social forte, de um objectivo comum, que dê consistência à complexa malha de interações que constituem o tecido social, reflecte também, por outro lado, alguma preocupação pela ausência de uma valorização da componente social do trabalho. O trabalhador do século XXI surge assim perante o trabalho, numa situação idêntica à do proletário do século XIX: socialmente desenraizado e contando apenas com a sua própria valorização, com o seu capital próprio, que lhe compete rentabilizar da melhor forma possível, a fim de prover à satisfação das suas necessidades.

Apresentando desta forma a nova relação laboral, poderia concluir-se apressadamente estarem então criadas as condições para o ressurgimento do sindicalismo clássico, ou, se preferimos, para uma "renovação na continuidade" da prática sindical. A verdade é que a conjuntura actual é bem diversa:

Enquanto a pouca valorização do trabalho do operário de "colarinho azul" (a quem se pede a execução repetitiva de uma tarefa durante toda a vida) determina que o seu poder reivindicativo deva ser encontrado na união e na solidariedade que lhe confere a sua consciência de classe, o operário de "colarinho branco" (a quem se exige o domínio das novas tecnologias, numa perspectiva de qualificação polivalente) vislumbra a possibilidade de se tornar independente e autónomo, na busca de novas soluções para aumentar a sua valorização pessoal, assentes agora na diferença e na exclusão.

Solidariedade em termos laborais, parece ser um conceito ultrapassado, e o "salve-se quem puder" neo-liberal, instala-se nas sociedades ocidentais, criando sérias dificuldades à sobrevivência dos modelos sindicais tradicionais, como verificámos na **Lusitânia Airlines**, onde a prática sindical simplesmente não é permitida.

Poderemos então concluir pela existência de um elo social forte, nas empresas que ainda possuem uma densidade sindical elevada?

Mais uma vez se torna necessária alguma prudência, não partindo para generalizações que se podem revelar divergentes da realidade. De facto, o estudo do caso da **Engicivil** mostra-nos que, apesar da ainda elevada densidade sindical e da existência de certas garantias características do Estado Providência, uma das maiores preocupações dos trabalhadores - relembramos que a média etária ronda os 50 anos - é a perda de socialização no ambiente empresarial, não podendo falar-se na existência de um ambiente social favorável à identificação de um objectivo comum, de uma motivação global, enfim de um espírito de solidariedade que transforme a **Engicivil** novamente numa empresa socialmente válida.

Parece-nos então preferível concluir que, actualmente a existência de uma maior ou menor sociabilização dos trabalhadores nas empresas e a sua identificação com a sociedade em geral, não decorre directamente da política de relacionamento laboral mas antes da forma como se processa a interiorização dos valores que decorrem do projecto social assumido.

Na impossibilidade de se inserir num objectivo comum, cada um passa então a definir os seus próprios objectivos, no quadro do conhecimento da realidade envolvente e da interpretação que dela faz.

Será esta uma das causas próximas da diminuição progressiva da densidade sindical? A ausência de uma causa comum, como nos questionávamos na introdução deste trabalho?

De facto, as tendências recentes parecem apontar em primeiro lugar, como vimos no caso da Lusitânia Airlines, para o abandono por parte das empresas, das práticas de concertação, quer através da descentralização da negociação laboral quer através do não reconhecimento dos sindicatos. Por outro lado, o Estado numa tentativa de promover o emprego e libertar a relação laboral dos constrangimentos da colectivização, implementa medidas de flexibilização e desregulamentação, de acordo com a conjuntura do mercado de trabalho.

Esta ruptura com entendimento institucional anterior aparece citada como uma das principais causas da diminuição da densidade sindical, concluindo Freeman

(McLoughlin 1994) que a densidade sindical tem evoluído na razão inversa da descentralização da negociação laboral.

A verdade é que a diminuição da densidade sindical é um facto, e o número de empresas sem a presença de sindicatos continua a aumentar, apesar de se reconhecer que na generalidade dos ambientes laborais em que os sindicatos não são reconhecidos, a gestão não só falhou no "aproveitamento" dessa ausência, em termos de GRH (Gestão de Recursos Humanos) como não quis ou não foi capaz de encontrar um substituto efectivo (McLoughlin *ob. cit.*). De facto a GRH, que nas empresas sem sindicatos assume uma forma mais estratégica, não rejeita a regulação colectiva através das técnicas de *corporate culture*, que se inserem numa atitude de controlo colectivo das atitudes e comportamentos, embora sob a aparência de uma individualização da relação de trabalho (*idem*)¹⁴³.

Contrários à (ainda) prática sindical, os empresários reconhecem contudo a necessidade de enquadrar colectivamente a regulação do trabalho. Esta é uma missão que deveria pertencer por natureza aos sindicatos, interlocutores privilegiados entre os trabalhadores e a administração. Finalmente Keenoy (McLoughlin *ob. cit.*) refere que a gestão estratégica de recursos humanos encara a presença dos sindicatos na empresa, numa perspectiva contingencial face às condições do produto e do mercado de trabalho, adoptando uma política pró-sindical sempre que tal se revele importante para a obtenção dos objectivos da empresa.

Não nos parece pois plausível a manutenção de relações de trabalho subordinado sem a presença de uma forma de organização colectiva (que não tem necessariamente de ser confundida com negociação colectiva). *Cabe aos sindicatos identificar esta realidade e (re)ocupar no tecido social o espaço que lhes pertence por direito e que as novas formas de regulação laboral não puderam ou não quiseram preencher.*

Como referem Lima e outros (1992) trata-se da substituição do sindicalismo de classe tradicional por um sindicalismo de iniciativa, mais interventor, que dê corpo a atitudes e comportamentos "pós-materialistas", em que a importância do grupo de trabalho e a valorização das qualificações criem condições para a institucionalização da empresa-

¹⁴³ Esta mesma atitude foi por nós identificada no estudo efectuado na Lusitânia Airlines, onde os sindicatos não são reconhecidos e o seu presidente afirma que a empresa é como uma família...

comunidade.

Mas esta não é uma questão estritamente sindical e parece residir na dificuldade que alguns dos intervenientes na relação laboral ainda têm em rever as suas convicções tradicionais:

Enquanto alguns empresários e gestores continuam a entender que sindicalismo é sinónimo de *oposição sistemática e bloqueamento das políticas de desenvolvimento tecnológico*, outros afirmam nada ter contra uma nova prática sindical que troque o antagonismo pela participação; do mesmo modo, referem ainda Lima e outros (*ob. cit.*) no seio das culturas sindicais começam a ganhar força as *novas consciências gestionárias* que, propondo uma transição do antagonismo ao protagonismo, potenciam num plano mais global o estabelecimento de práticas de *concertação* a níveis macro, meso e micro.

Parece pois poder-se concluir que um novo entendimento é desejável e possível, cabendo a sua construção enquanto agentes da mudança, aos (novos) actores ou, se preferirmos, às *novas consciências*, quer sindicais¹⁴⁴ quer empresariais¹⁴⁵.

As *novas consciências* protagonizam a discussão no campo das relações laborais que assume particular polémica quando se introduz a questão da oposição de interesses e da representatividade laboral no equilíbrio de poderes no interior da empresa, já que a ruptura com a massificação económica, conduz inevitavelmente, como vimos, à diminuição da influência dos sindicatos enquanto polo aglutinador dos interesses dos trabalhadores.

Esta tendência é mais visível nas actividades em que a qualificação técnica, a inovação e a polivalência, implicam o achatamento da estrutura empresarial e a consequente proliferação de áreas de actividade e/ou de negócio, com interesses distintos. O resultado é a incapacidade prática de um sindicato conseguir aglutinar num mesmo acordo colectivo, interesses distintos e que, nalguns casos, podem mesmo revelar-se antagónicos, por encerrarem a conflitualidade inerente à disputa por um posicionamento de liderança no contexto empresarial. Duas situações tipificam esta

¹⁴⁴ Consciências gestionárias

¹⁴⁵ Tecninforacias (Lima e outros 1992).

realidade:

- Um mesmo tecido empresarial vê-se confrontado com a existência de diferentes sindicatos para a mesma área laboral, defendendo em acordos separados, os interesses próprios dos seus associados;
- Os trabalhadores deixam de se identificar com a estrutura sindical que, numa tentativa de unificação poderá adoptar políticas de convergência estratégica, ou pelo contrário, políticas de confrontação suicida para todos, donde apenas saem normalmente prejudicados os próprios trabalhadores.

Na primeira situação surgirão sindicatos geralmente fortes, mas que lutam pelo poder no seio das organizações, contribuindo para o enfraquecimento global do sindicalismo, enquanto no segundo caso, se assiste ao enfraquecimento da densidade sindical, compensada com o incremento da flexibilização do relacionamento laboral, que pode assumir prioritariamente a forma do contrato individual de trabalho, exterior a qualquer estratégia sindical. Quererá isto significar que uma valorização do humano na empresa, passa pela desvalorização do social (tradicionalmente alicerçado na estrutura sindical), transformando a empresa num grupo desconexo de indivíduos que nela buscam mercenariamente a satisfação dos seus interesses?

Esta é de facto a questão fundamental que tem alimentado a polémica: o social *versus* o individual, o proteccionismo *versus* o liberalismo, a massificação *versus* a diversificação, enfim, Keynes *versus* Smith.

Tal como no início do século o movimento sindical necessitou, para se afirmar como actor social, de representar o seu papel no mesmo palco em que o processo de industrialização se desenrolava, a grande empresa industrial, deverão agora os sindicatos procurar actuar nos novos palcos da actividade económica. Os novos caminhos do sindicalismo passam assim, pelo abandono das posturas tradicionais de conflitualidade e de massificação da acção reivindicativa. O sindicalismo da era pós-industrial deverá abandonar as práticas de direcção central, o monopólio do relacionamento com a administração, antes promovendo uma maior abertura dos seus associados para o estabelecimento de um maior envolvimento com os objectivos da empresa e para uma maior formação e qualificação profissionais .

Sendo certo que um trabalhador qualificado é um trabalhador empregado (ou com maior esperança de manutenção do emprego), e que a relação laboral depende, do contexto sócio-económico em que se insere, a prática sindical deverá centrar a sua actuação nas especificidades locais e regionais de cada área laboral. O Sindicalismo poderá assim, à semelhança da organização empresarial, promover o "achatamento" da sua própria estrutura.

Actuando a nível regional, será possível aos sindicatos exercer uma acção mais efectiva, no apoio aos seus associados, intervindo activamente nos destinos da região em que se inserem. É certo que se assistirá deste modo à desestruturação da organização sindical, tradicional. Também é verdade que a estratégia sindical deixará de ser centralizada e passará a ser aquela que melhor se adapte ao contexto da região em que se insere, isto é, ao seu *ambiente pertinente*, flexibilizando desse modo o relacionamento laboral; mas esta foi como vimos, a atitude adoptada pela grande empresa industrial (baluarte do sindicalismo) para responder aos desafios da globalização económica e ao aumento da competitividade. Os sindicatos não podem portanto continuar a lutar com canhões de bronze contra mísseis teleguiados...

Correspondendo à flexibilização empresarial, com flexibilização sindical, estaremos então em condições de falar em relacionamento laboral flexível, como projecto socio-laboral plenamente assumido e não como resultado das contingências da precarização da relação de trabalho.

A regionalização ou outro tipo semelhante de flexibilização sindical, que transforme a relação laboral numa verdadeira relação *sócio-laboral*, permitirá a obtenção de uma política sindical verdadeiramente nacional (mas não necessariamente nacionalista) resultante da integração e consolidação das diferentes estratégias regionais, desse modo corporizando um certo labor nacional, um projecto mais vasto de sociedade global, em que a grande empresa industrial do início do século é agora a própria economia nacional e a defesa dos interesses do tecido laboral se situa não apenas no campo da quantidade, mas também da qualidade do trabalho e da realização profissional, face às diferentes opções e tendências com que se vê confrontado.

Toda esta reconversão não se pode operar a curto prazo. Num primeiro tempo, o processo de globalização e as novas tecnologias, implicam a (re)descoberta do potencial

humano da empresa; num segundo tempo surge a necessidade da flexibilização do vínculo laboral com a eliminação da contratação colectiva e mesmo da representatividade através da estrutura sindical tradicional. Esta situação implica a reconversão dos valores tradicionais da empresa e o surgimento de um novo tipo de trabalhador, mais autónomo no seu trabalho, mais polivalente e consequentemente menos “gregário”, o que não quer dizer menos profissional e menos identificado com o projecto da empresa. De facto, o factor humano não pode apenas ser entendido enquanto potencial criador a quem se fornece formação e se exige polivalência para rentabilizar ao máximo a componente tecnológica da organização. Esta, parece-nos uma visão reducionista, em que mais não se faz do que reconhecer a superioridade da tecnologia, como factor determinante da valorização individual.

A valorização do humano através da criatividade e polivalência implica pois o abandono das práticas do sindicalismo de massas e a procura de uma nova identidade laboral num reencontro com a empresa, enquanto elemento aglutinador de um conjunto de vontades e competências na prossecução de um projecto, de cuja realização depende a sobrevivência de todo o grupo.

Concluiremos então, que *envolvida no processo convulsivo da competitividade, a empresa surge afinal como um cadinho, onde novos processos de interacção social são testados, na busca constante de um compromisso entre a flexibilização da relação laboral e a motivação dos recursos humanos*, indispensável ao estabelecimento dos elevados índices de produtividade necessários à manutenção dos postos de trabalho.

A ainda prática sindical, apostando unicamente na democraticidade da relação laboral e desse modo inviabilizando a emergência dos valores individuais, aliada a uma aparente impotência para assumir a mudança organizacional, tem vindo a reflectir-se nalgum descrédito e/ou alheamento da realidade sindical, sobretudo por parte das camadas mais jovens e/ou qualificadas.

É pois tempo de procurar um novo enquadramento para o relacionamento laboral, que passará certamente pela resposta a algumas questões que nos parecem fundamentais:

1. A valorização do factor humano na empresa, passa pela desvalorização do papel aglutinador da estratégia sindical tradicional?

2. O estabelecimento de uma política laboral assente na valorização do indivíduo implica uma quebra do elo social da empresa?
3. A ausência de “emprego para toda a vida” é compatível com a realização profissional? Ou pelo contrário a garantia de emprego é fundamental para o desenvolvimento do empenhamento pessoal na empresa que não resulte apenas da necessidade da manutenção do posto de trabalho?
4. Os princípios estratégicos¹⁴⁶ que passam pela introdução de novas práticas de representatividade laboral, exteriores ao sindicalismo de massas, são incompatíveis com a prossecução dos objectivos da empresa, enquanto polo socializante e de realização individual no trabalho?
5. Que sindicalismo para as micro e pequenas empresas?
6. Poderá o sindicalismo evoluir para o desenvolvimento de um associativismo cívico, onde o trabalhador enquanto cidadão se reveja, na defesa dos seus interesses socio-profissionais?
7. Poder-se-á determinar um quadro comportamental típico, relativamente à actuação sindical? Ou, pelo contrário, a atitude perante os sindicatos apresenta um quadro imponderável e aleatório, característico de um período de crise de identidade de valores, não sendo por isso possível identificar traços consolidadores de um eventual caminho a seguir?

Muitas outras questões se poderiam ainda colocar, certamente todas com elevado grau de incerteza nas respostas possíveis. Como já referimos, não parece credível a existência de um novo paradigma organizacional. A inovação tecnológica não determina por si só a quantidade e qualidade de emprego (Kovács et al.1992), sendo certo que alguma modificação ocorrerá. Assim aconteceu com a passagem do capitalismo liberal ao capitalismo industrial, desenvolvendo as sociedades sistemas neo-corporativos, pluralistas ou conflituosos, segundo os esquemas adaptativos que melhor serviam a moral, os valores e os interesses dos actores em presença.

Não há pois "receitas" universais, pelo que se torna demasiado temerário, num contexto

¹⁴⁶ Aumento da produtividade, da qualidade do produto e da agressividade no mercado.

de globalização económica, tentar avançar qualquer prognóstico quanto à evolução das relações laborais e ao futuro do sindicalismo, sendo certo que a questão laboral não pode ser dissociada da questão social e política, nem nela se esgota. Todos temos um papel importante a desempenhar como operários de uma nova construção que se nos apresenta difícil mas, por isso mesmo, aliciante : a construção de uma sociedade planetária, multiracial e pluridisciplinar, alicerçada na compreensão da universalidade da natureza humana :

“Seguir e perceber a potencialidade de tais inovações científico-tecnológicas, significa saber controlar o desenvolvimento dos sistemas, adequá-los “localmente”; significa saber projectar o homem pelo homem, retomando a máxima Kantiana do homem como fim e não como meio” (Ancona , 1985).



BIBLIOGRAFIA

- Alaluf, Matéo, e al. (s.d.), *Durée et organization du temps de travail: La tension entre régulation collective et choix individuels*, in : Reiner Hofman e Jean Lapeyre (ed.) , *Le Temps De Travail en Europe*, Paris : Syros.
- Albert, Michel (s.d.) *Capitalismo contra Capitalismo*, Lisboa : Livros do Brasil.
- Alexander, Jeffrey C. (1990) , *Revolution, Reaction and Reform: The Change Theory of Parsons's Middle Period*, in : Paul Colomy (ed.), *Functionalist Sociology*, Aldershot :Edward Elgar Publishing Ltd.
- Alsène, Eric e Denis, Hélène (1991), *Un Modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique*, *Révue Française de Gestion*, Juin-Aout, pp. 32-45.
- Amancio, Lígia (1993), *Identidade social e relações intergrupais* in: Jorge Vala e Maria Benedicta Monteiro (ed.), *Psicologia Social*, Lisboa : Fundação Calouste Gukbenkian.
- Ancona, Clemente et al.(1985), *Homem*, in: *Anthropos-Homem*, Enciclopédia Einaudi Vol 5, Lisboa : I.N.C.M.
- Aubry, Martine e Rémi, Pierre-Louis (1992), *Le Droit du Travail à l'épreuve des nouvelles technologies*, *Droit Social*", 6, pp.522-524.
- Barou, Yves e Keizer, Bernard (1988), *Les Grandes Économies*, Paris: Éditions Du Seuil.
- Barthélémy, Jacques (1997), *Indépendance et contrat de travail du cadre*, in: Institut du Management D'EDF et de GDF (ed.), *Tribune Libre de Jacques Barthélémy*, Paris.
- Beaud, Michel (1981), *Histoire du capitalisme 1500-1980*, Paris :Éditions du Seuil.
- Bellace, Janice R. (1994), *The role of state in industrial relations*, in : John R. Milan e al.(ed.), *The Future of Industrial Relations*, London: Sage Publications.
- Berger, Peter And Luckman, Thomas (1996), *The social construction of reality- A Treatise In The Sociology Of Knowledge*, London : Penguin Books.
- Blanc, Gérard (1997), *La maitrise de la répartition de la valeur ajoutée, clé de l'emploi*, in : Institut du Management d'EDF et de GDF (ed.), *Tribune Libre de Gérard Blanc*, Paris.
- Boullet, Eric (1997), *Délocalisations: Un mal nécessaire?*, in: Institut du Management D'EDF et de GDF (ed.), *Tribune Libre de Eric Boullet*, Paris.
- Braun, Armand e Ballant, Jean-Jacques (1997), *La personne et l'emploi, un autre regard*, in: Institut du Management D'EDF et de GDF (ed.), *Tribune Libre de Armand Braun*, Paris.

- Carvalho, Orlando (1990), A empresa e o direito do trabalho, in: *Temas de Direito do Trabalho*, Coimbra : Coimbra Editora.
- Castels, Manuel (1985), Mudança tecnológica, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho, *Território e Sociedade*, 3, pp.112-121.
- Castels, Manuel e Yoko Aoyama (1994), Vers la société de l'information: Structures de l'emploi dans les pays du G7 de 1920 a 1990 in : *Berkeley roundtable on the international economy, 1992-93*, s.l.
- Cerdeira, Maria da Conceição (1990), *A sindicalização e alguns comportamentos sindicais*, Lisboa: Colecção Estudos, Ministério para a Qualificação e o Emprego.
- Cerdeira, Maria da Conceição (1997), *A evolução da sindicalização portuguesa de 1974 a 1995*, Lisboa: Colecção Estudos, Ministério para a Qualificação e o Emprego.
- Cerdeira, Maria da Conceição (1998), *O movimento associativo patronal português de 1834 a 1994*, Lisboa : Colecção Estudos, Ministério para a Qualificação e o Emprego.
- CFDT, Confédération Française Démocratique du Travail (1997) *Les relations professionnelles dans les PME en Europe*, Paris: Chroniques S...
- CGTP, Intersindical Nacional (s.d.), *O movimento operário em Portugal - das origens à actualidade*, Lisboa : Departamento de Formação Sindical/CGTP-IN.
- Choo, Chun Wei (1995) *Information management for the intelligent organization - the art of scanning the environment*, New Jersey : Asis Monograph Series.
- Código civil português (1994), Coimbra : Livraria Almedina.
- Cohen, Daniel (1997), Les salaires ou l'emploi? in : Olivier Mongin (ed.), *Le travail, quel avenir?* Paris: Gallimard.
- Comissão Europeia (1996), *Partenariat pour une nouvelle organization du travail: Livre Vert*, Bruxelles.
- Constituição da República Portuguesa* (1989), 2ª Rev. , Aveiro : Editora Estante.
- Cornfield, Daniel (1995), Potencial participativo de las nuevas tecnologias y sindicalismo, *Sociologia Del Trabajo*, 23, pp.27-53.
- Cornilleau, Gérard (1997), Le chômage: quels moyens d'action?, in: Institut du Management d'EDF et de GDF (ed.), *Tribune Libre De Gérard Cornilleau*, Paris.
- Correia Jesuino, Jorge (1993), Estrutura e processos de grupo : interacções e factores de eficácia in: Jorge Vala e Maria Benedicta Monteiro (ed.), *Psicologia Social*, Lisboa : Fundação Calouste Gukbenkian.
- Coutinho, Almeida (1990), Poder empresarial: fundamento conteúdo e limites, in : *Temas do Direito do Trabalho*, Coimbra : Coimbra Editora.
- Crozier Michel, (1975) The crisis of democracy in : *Report on the governability of democracies to the Trilateral Commission*, New York : New York University Press.
- Crozier, Michel e Friedberg, Erhard (1977): *L'acteur et le système*, Paris: Points.

- Crozier, Michel (1991), *L'entreprise à l'écoute*, Paris : Interédition.
- Crouch, Colin (1993), *Industrial relations and european state traditions*, Oxford: Clarendon Press.
- Davis, Edward (1994), Trade unionism in the future, in : John R. Milan e al. (ed.), *The Future of Industrial Relations*, London: Sage Publications.
- Despax, Michel (1967), *Le droit du travail*, Paris : P.U.F.
- Dessemond, Martine (1997), Libres propos sur le libre emploi, in : Institut du Management d'EDF et de GDF (ed.), *Tribune Libre De Martine Dessemond*, Paris.
- Donnadieu, Gerard e Dubois, Jean (1995), Conséquences de la crise et risques pour les entreprises in: *réguler le social dans l'entreprise - crise ou mutation des relations sociales?* Paris : Éditions Liaisons.
- Donnadieu, Gerard e Dubois, Jean a) (1995), Le systhème traditionnel des relations sociales in: *réguler le social dans l'entreprise - Crise ou mutation des relations sociales?* Paris : Éditions Liaisons.
- Döre, Klaus (s.d.), La fin du pacte de croissance en Allemagne: la crise du modèle de production et ses incidences sur les relations industrielles, *Travail et Emploi*, 67, pp.5-23.
- Durand, Jean-Pierre e al. (1996), *Le syndicalisme au futur*, Paris : Syros.
- Durand, Jean Pierre (1996), Le compromis productif change de nature, in : Jean-Pierre Durand (ed.), *Le Syndicalisme Au Futur*, Paris : Syros.
- Eisenstadt, S. N. (1991), *A dinâmica das civilizações, tradição e modernidade*, Lisboa: Edições Cosmos.
- Fernandes, Monteiro (1994), *Direito do trabalho*, Vol I, Coimbra : Livraria Almedina.
- Fernandes, Monteiro a) (1994), Valeram a pena estes trinta anos?, *Pessoal*, 68, pp.4-9.
- Ferreira, Eduardo de Sousa (1975), *A decadência do corporativismo*, Lisboa: Sá da Costa.
- Ferreira, J. M. Carvalho Et Al (1996), *Psicossociologia das organizações*, Lisboa :Mcgraw- Hill.
- Flamant, Maurice (1988), *Histoire du libéralisme*, Paris : P.U.F.
- Frachon, Martine (1992), Relations professionnelles: une analyse comparé, *Problèmes Économiques*, N° 2274, pp.22-29.
- Frascadore, Nicole (1996), Syndicalisme, démocratie et solidarité, *Options*, 15, pp. 9-16.
- Fröhlich, D. E Krieger H. (1991), Caminos hacia la participación en la comunidad europea, *Sociologia del Trabajo*, N° 11, pp.3-23.

- Garcia, Yolanda Valdeolivas (s.d.), *Antisindicalidad y relaciones de trabajo (un estudio de la conducta antisindical en la empresa)*, Madrid, Civitas.
- Gaullier, Xavier (1997), *Travail: le conflit de cinq générations*, in: Institut Du Management D'EDF et de GDF (ed.), *Tribune Libre de Xavier Gaullier*, Paris.
- Gauthier, Philippe (1995), *Syndicalisme : Concertation sur fond de malentendu*, *Québec Entreprise*, Junho 1995.
- Giordan, Henri (1994), Multicultural and multi-ethnic societies: Discussion Paper Series Nº 1, in UNESCO (ed.), *Management of Social Transformations (MOST)*, Paris: UNESCO.
- Gouvernement Du Québec (1977), *Sommet sur l'économie et l'emploi* automne 1996, Québec.
- Greffrath, Matthias (1996), Le modèle allemand bat de l'aile, *Le Monde Diplomatic* Dezembro, pp. 1,12,13.
- Gustavsen, Björn (1986), L'organisation de l'entreprise évolue vers une plus grande souplesse, *Révue Internationale du Travail*, 4, pp.407-424.
- Hermel, Philippe, *Le management participatif : sens, réalités actions*, Paris: Les Éditions D'organization.
- Hobsbawm, Eric (1996) , *A era dos extremos*, Lisboa : Editorial Presença.
- Ikicovics, Jean Pierre et al. (1990), La vie quotidienne en 2015, *Science Et Vie, Hors Série Nº 172*, Paris.
- Jackson, Michael e Helm, Croom (1984), *Industrial relations: a textbook*, London : Croom Helm, Ltd.
- Jefferys, Steve (1996), Les syndicats ont-ils le choix?, in : Jean-Pierre Durand et al. (ed.), *Le syndicalisme au futur*, Paris : Syros.
- Kaufmann, Arnold e Pezé, Jacques (s.d.), *Sub-Homens e super- máquinas*, Lisboa : Editorial Pórtico.
- Kilman, H. Ralph e Kilman, Ines (1995), The transformation towards global network organizations: radically restructuring systems, processes and schemas : Paper prepared to the conference : *The organization dimentions of global change*, University Of Pittsburgh.
- Kochan, A. Thomas e Mckersie, Robert B. (1992), Human resources, organizational governance and public policy: lessons from a decade of experimentations, in: Thomas A. Kochan e Michael Useem (ed.), *Transforming Organizations*, New York :Oxford University Press.
- Kochan, A. Thomas e Useem, Michael (1992), Creating the learning organization, in: Thomas A. Kochan e Michael Useem (ed.), *Transforming Organizations*, New York :Oxford University Press.

- Kovács, Ilona (1989), Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos, *Economia e Sociedade*, 1, pp.39-66.
- Kovács, Ilona et al. (1992), *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, Lisboa: Ceso I&D.
- Kovács, Ilona (1994), A participação no contexto de competitividade, *Organizações e Trabalho*, 12, pp.11-29.
- Lajugie, Joseph (1993), *Les doctrines économique*, Paris : P.U.F.
- Lallement Michel (1996), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris: La Découverte.
- Lapeyre, Jean (1995), Os novos desafios do sindicalismo, *Vértice*, 68, pp. 98-100.
- Laville, J. Louis (1993) Participation des salariés et travail productif, *Sociologie du Travail*, pp.27-47.
- Laville, J. Louis (1997) La crise de la condition salariale: emploi, activité et nouvelle question sociale, in: Olivier Mongin (ed.) *Le travail, quel avenir?* Paris: Gallimard.
- Lebaube, Alain (1997), Réinventer la notion de travail, In: *Tribune Libre De Alain Lebaube*, Paris : Institut du Management d'EDF et de GDF.
- Leite, Jorge et al. (1996), *Legislação do trabalho*, Coimbra : Coimbra Editora.
- Lemondé, Pierre (1996), Globalization: Searching for a global answer - Report of the Montreal conference on global economies, *World Economic Affairs*.
- Lenine, V. I. (1974): *Imperialismo, estágio supremo do capitalismo*, Coimbra: Centelha.
- «Les Hommes» (1992), Le travail temporaire gagne ses lettres de noblesse, *Le Monde Informatique*, 660,,.
- Lima, Marinus Pires et al. (1992), *A acção sindical e o desenvolvimento*, Lisboa:: Salamandra.
- Locke, Richard et al (1995), Replantiamento del estudio comparado de las relaciones laborales : Enseñanzas de una investigación internacional, *Revista Internacional del Trabajo*, VOL. 114 nº 2, pp.157-184.
- Macduffie, John Paul e Krafcik, John F. (1992), Integrating technology and human resources, In: Kochan, Thomas A. And Useem, Michael, *Transforming Organizations*, New York :Oxford University Press.
- Magalhães Godinho, Vitorino (1974), Noções operatórias na abordagem global das sociedades, in: *Memoriam António Jorge Dias, VOL I*, Lisboa: Junta de Investigações Científicas do Ultramar.
- Martins, Álvaro (1994), O emprego e as novas tecnologias da informação, *O Economista*, 7, pp.60-65.

- Masson, Jean René (1997), La crise de l'emploi, in: Institut du Management D'EDF ET DE GDF (ed.), *Tribune Libre De Jean-René Masson*, Paris.
- McLoughlin, Ian et al (1996), *Enterprise without unions*, Buckingham: Open University Press.
- Merrien, François Xavier (1997), *L'État Providence*, Paris : P.U.F.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e dinamica das organizações*, Lisboa : Dom Quixote.
- Monteiro, Maria Benedicta (1993), Conflito e cooperação nas relações inter-grupais in: Jorge Vala e Maria Benedicta Monteiro (ed.), *Psicologia Social*, Lisboa : Fundação Calouste Gukbenkian.
- Morin, Edgar (S.D), *O paradigma perdido- a natureza humana*, Mem Martins : Europa América.
- Moscovici, Serge (1976), *Homens domésticos e Homens selvagens*, Lisboa : Livraria Bertrand.
- Mouriaux, René (1993), *Le syndicalisme dans le monde*, Paris : P.U.F .
- Müller, Jentsch Walter (s.d.), Mobilisation syndicale et mutation socio-structurelle, In: *Les Grèves Face Aux Mutations Structurelles de La Société et du Monde du Travail (Info 37)*, Bruxelles: Euroinst.
- Neto, Abílio (1994), *Contrato de trabalho - Notas práticas*, Coimbra: Ediform.
- Noronha, Mário et Al. (1993) , *Sindicalismo, que futuro?*, Lisboa: Clássica Editora.
- OCDE (s.d.), Flexibilité de la fabrication et relations professionnelles, in: *Ressources Humaines et technologies de fabrication avancées*, Paris.
- Ozaki, Muneto (1996), Relations professionnelles et organization du travail dans des pays industriels , *Revue Internationale Du Travail*, 135, pp. 39-64.
- Perret, Bernard (1997), L'avenir du travail: des tendances contradictoires, in: Olivier Mongin ,*Le Travail , Quel Avenir?* ,Paris: Gallimard .
- Perret, Bernard (1997), L'avenir du travail in: *Avec ou sans travail: Modes de vie, mode d'emploi*, Paris : Institut du Management d'EDF et de GDF.
- Pfeffer, Jeffrey (1995), A competitividade através dos recursos humanos, *Executive Digest, Janeiro* ,56-60.
- Rémond, René (1994), *Introdução à história do nosso tempo*, Lisboa :Gradiva.
- Rafael, Francisco et al. (1976), *Portugal/Capitalismo e Estado Novo*, Lisboa: Afrontamento.
- Raux, Jean-François (1997), Pour une économie humaine de marché, in: Institut du Management d'EDF et de GDF (ed.), *Tribune Libre De Jean François Roux* ,Paris.
- Raux, Jean-François a) (1997), Professionalisation des dirigeants, in: Institut du Management d'EDF et de GDF (ed.), *Tribune Libre de Jean François Roux* ,Paris.



- Reynaud, Jean-Daniel et al. (1990), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris : CNRS.
- Reynolds, Lloyd G. (1978), *Labor economics and labor relations*, New Jersey : Prentice-Hall.
- Ribeiro, Joana et al. (1994), *Visões do sindicalismo*, Lisboa: Cosmos.
- Rosa, Maria Teresa Serôdio (1995), *Relações sociais do trabalho e sindicalismo operário em Setúbal*, Lisboa : ISCTE.
- Roustang, Guy (1997), Les impasses de l'économisme, in: *Avec ou sans travail: Modes de vie, mode d'emploi*, Paris : Institut du Management d'EDF et de GDF.
- Sachs, Ignacy (1995), À la recherche de nouvelles stratégies de développement: policy paper n° 1, in: UNESCO (ed.), *Management of Social Transformations (MOST)*, Paris: UNESCO.
- Sainsaulieu, Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, - les transformations de la rationalité organisationnelle*, Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences.
- Sainsaulieu, Renaud (1992), *L'Entreprise une affaire de société*, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, Renaud (1997), L'Introduction de la remuneration individualisée, in: : *Tribune Libre de Renaud Sainsaulieu*, Paris: Institut du Management d'EDF et DE GDF.
- Santos Silva, Augusto (s.d.), A ruptura com o senso comum nas ciências sociais in: Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (ed.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Lisboa : Edições Afrontamento.
- Santos, B. Sousa et al. (1990), O Estado e as transformações recentes da relação salarial : a transição para um novo modelo de regulação da economia, in: *Temas de Direito do Trabalho*, Coimbra : Coimbra Editora.
- Santos, B. Sousa (1995), Teses para a renovação do sindicalismo em Portugal, seguidas de um apelo, *Vértice*, 68, pp.132-139.
- Santos, M^a João (1994), A transformação dos modelos de produção nos Eua, Japão e Europa Ocidental, mudança tecnológica e organizacional - análise de tendências na indústria, in: *Socius Working Papers*, Lisboa : ISEG.
- Sarazin, James (1995), The onward march of air transport globalisation, *Airports Magazine*, 259, pp.32,33.
- Schein, Edgar (1982) *Psicologia Organizacional*, Rio de Janeiro : Prentice-Hall.
- Senge, Peter e Sterman, John (1992), Systems thinking and organizational learning: acting locally and thinking globally, in: Thomas A. Kochan e Michael Useem (ed.), *Transforming Organizations*, New York : Oxford University Press.
- Silva, Augusto (1980), O sistema parsoniano, *Economia e Sociologia* ,28, pp. 41,59.

- Silva, Augusto (1980), Anotações sobre a mudança social em Talcott Parsons, *Economia e Sociologia*, 28, pp. 119-158.
- Silva Leal, António (1990), A crise do estado de bem-estar, a crise do direito do trabalho, in: *Temas de Direito do Trabalho*, Coimbra : Coimbra Editora.
- Sitava, A resposta dos trabalhadores à globalização, ITF-Conferência da Aviação Civil, *Sitava*, Especial, pp.13-18.
- Slomp, Hans et al. (1996), The transformation of industrial relations in some central and western european countries in: Van Ruysseveldt et al., *Industrial Relations In Europe, Traditions And Transitions*, Heerlen : Sage Publications.
- Stock, Maria José Fernandez (1980), A teoria da acção social em Talcott Parsons, *Economia E Sociologia*, 28, pp.11-40.
- Svein, Jentoft, et al. (1995), Coping locally and regionally with economic, technological and environmental transformations : discussion paper series nº 8, in UNESCO (ed.), *Management of Social Transformations (MOST)*, Paris: UNESCO.
- Taylor, Arthur (1965), *As grandes doutrinas económicas*, Mem Martins: Publicações Europa América.
- Tarondeau, Jean Claude, et al. (1994), Le management à l'aube du xxi^e siècle, *Révue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 9-21.
- Tremblay, Jacquelin e outros (1992), *Relations du travail : nouvelles pratiques*, Quebec, Comité de Travail sur le Renouveau des Relations Industrielles ao Québec.
- Van Ruysseveldt, Joris, et al. (1995), *Comparative industrial & employment relations*, Heerlen : Sage Publications.
- Van Ruysseveldt, Joris, et al. (1996), Contestation and state intervention forever? industrial relations in France, in: Joris Van Ruysseveldt e Jelle Visser (ed.), *Industrial Relations In Europe, Traditions and Transitions*, Heerlen : Sage Publications.
- Veiga, Mota (1990), *Lições de Direito do Trabalho*, Lisboa: Universidade Lusíada.
- Visser, Jelle (1995), Trade unions from a comparative perspective, In: Van Ruysseveldt Joris, et al. (ed.), *Comparative Industrial & Employment Relations*, Heerlen : Sage Publications.
- Visser, Jelle (1996), Traditions and transitions in industrial relations: a european view, in: Joris Van Ruysseveldt e Jelle Visser (ed.), *Industrial Relations In Europe, Traditions and Transitions*, Heerlen : Sage Publications.
- Visser, Jelle a) (1996), A truly mixed case: Industrial relations in Italy, in: Joris Van Ruysseveldt e Jelle Visser (ed.), *Industrial Relations In Europe, Traditions and Transitions*, Heerlen : Sage Publications.
- Visser, Jelle et al. (1996), Robust corporatism, still? industrial relations in Germany, in: Joris Van Ruysseveldt e Jelle Visser (ed.), *Industrial Relations In Europe, Traditions and Transitions*, Heerlen : Sage Publications..

Visser, Jelle et al.a) (1996), From pluralism to...where? industrial relations in Great Britain, in: Joris Van Ruysseveldt e Jelle Visser (ed.), *Industrial relations in Europe, Traditions and Transitions*, Heerlen : Sage Publications..

Xavier, Lobo (1990), O direito do trabalho na crise, In: *Temas do Direito do Trabalho*, Coimbra : Coimbra Editora .

Waarden, Franz (1995), Gouvernement intervention in industrial relations in : Van Ruysseveldt, Joris, et al.. (ed.), *Comparative industrial & employment relations*, Heerlen : Sage Publications.

Wood, Thomaz Jr: (1992), Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido , *Revista de Administração de Empresas*, Set/Out, pp.6-18.

ANEXO 1

GUIÃO DE ENTREVISTA

Questionário a preencher em entrevista com a Administração da empresa e/ou com os seus quadros dirigentes. Os Dados recolhidos referem-se a uma visão de conjunto sobre a evolução da empresa no período compreendido entre 1993 e 1997.



B. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

a) Qual a actual estratégia de desenvolvimento da Empresa? Assinale com um X

<div>Diversificação</div>	<div>Especialização</div>	<div>Novos Mercados</div>	<div>Qualidade</div>
---------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------

OUTRAS ESTRATÉGIAS

b) Caracterize, no Quadro B1, a forma como cada um dos domínios indicados influi na obtenção dos objectivos da empresa, e quais as áreas funcionais em que essa influência mais se faz sentir:

1->Sem significado ; 2->Pouco Importante; 3->Importante;4->Muito importante; 5->Decisivo

QUADRO B.1: Domínios Funcionais E Influência Na Estratégia Empresarial

<u>DOMÍNIO</u>	<u>CARACTERIZAÇÃO</u>	<u>ÁREA FUNCIONAL</u>
Novas Tecnologias		
Equipamento		
Política de Investimento		
Organização do Trabalho		
Formação e Qualificações		
Estrutura e Comunicação		
Relações Laborais		

C. ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO

C1.- ESTRUTURA

- a) Quais as datas do primeiro e do último organigrama elaborado? _____
- b) A elaboração do último organigrama contou com a participação dos colaboradores da empresa? Se sim, de que forma se concretizou essa colaboração?
- _____
- _____
- _____
- c) Surgiram algumas tensões internas no momento da elaboração do Organigrama? Qual a razão das tensões geradas?
- _____
- _____
- _____
- d) O actual organigrama inclui futuras alterações de estrutura já previsíveis, ou reflecte apenas a situação actual?
- _____
- _____
- _____
- e) Existem no presente organigrama ligações funcionais? Qual o motivo?
- _____
- _____
- _____
- f) Quantos níveis hierárquicos existem na empresa? Considera a estrutura hierárquica bem dimensionada no que respeita ao número de subordinados a cada nível ? Comente p. f..
- _____
- _____
- _____
- g) Existe na empresa uma definição de funções, clara e precisa? Os critérios adoptados estão de acordo com as necessidades da empresa e com o seu actual estadio de desenvolvimento?
- _____
- _____

- h) A definição de funções contou com a participação dos interessados? Ou foi decidida pela hierarquia? Se houve participação, de que forma se concretizou? Teve em consideração as qualificações do pessoal e as necessidades de formação?

C2.- COMUNICAÇÃO

- a) Poderá considerar-se que os principais responsáveis conhecem perfeitamente as suas atribuições? Comente p. f.
- b) Quais os meios de suporte da informação normalmente utilizados? Considera-os adequados às características da empresa? A documentação é clara e bem utilizada? Quais os principais problemas na área da comunicação?
- c) Existem reuniões de informação e coordenação? Quem intervém nestas reuniões? Apenas os responsáveis hierárquicos ou também os representantes dos colaboradores da empresa, caso existam?
- d) Pode considerar-se que as principais decisões são tomadas por consenso entre administração e colaboradores? A que níveis hierárquicos é estabelecido o consenso?
- e) Qual a importância relativa da comunicação informal na empresa, relativamente à comunicação formal? Considera a importância da comunicação informal como resultando de uma insuficiência da comunicação formal, ou como um meio eficaz de flexibilizar a organização?
- f) Considera existir na empresa um sistema de comunicação interna que facilite o desenvolvimento de uma cultura de empresa própria? Em que sentido ?

D. O MERCADO E O PRODUTO

D1.- O MERCADO

a) Qual a quota de mercado que a empresa detém actualmente? Como tem evoluído nos últimos cinco anos?

b) A empresa efectua regularmente estudos de mercado? Quais os meios utilizados e quais os resultados obtidos?

c) Quais os indicadores mais utilizados pela empresa para avaliar a sua posição no mercado, relativamente à concorrência?

d) Que percentagem do custo das vendas representam os encargos com os estudos e promoção comerciais? _____ Que tipo de publicidade efectua normalmente a empresa?

e) Como evoluíram os encargos com publicidade nos últimos cinco anos, em percentagem do custo total das vendas?

QUADRO D1.1: Publicidade

	PERÍODO				
	1993	1994	1995	1996	1997
1.Encargos com Publicidade					
2. CustoTotal das Vendas					
1/2					

f) Como efectua normalmente a empresa a análise dos seus clientes? Existe um cliente tipo? Qual?

D2.- O PRODUTO

- a) A empresa avalia periodicamente a qualidade dos serviços que presta? Como é efectuada essa avaliação? Por comparação com a concorrência? Através da análise de reclamações e ou sugestões de clientes e colaboradores? Por auditoria interna? Outros métodos? Quais?

- b) Existe um serviço de qualidade na empresa? Como se processa o desenvolvimento da política de qualidade?

- c) A empresa adopta uma política de vanguarda ou de "segunda linha" ? Existe uma relação de qualidade entre vanguarda e segunda linha? Comente p. f..

- d) A empresa privilegia a especialização num determinado tipo de produto ou serviço, ou pelo contrário, a gama de produtos e/ou serviços comercializados é cada vez mais diversificada? Existe uma relação de qualidade entre a política de especialização e a de diversificação do produto/serviço?

- e) Como promove a empresa os seus produtos/serviços, junto dos seus clientes potenciais?

- f) Existe normalmente um objectivo a atingir, quanto ao volume de vendas? Qual a participação dos colaboradores da empresa na sua definição?

- g) Qual o tratamento dado aos relatórios operacionais? A sua análise contribui apenas para verificação dos objectivos de carácter económico, ou é igualmente considerada com instrumento de retro-informação ao nível da qualidade e das necessidades dos seus clientes? De que forma se processa essa análise?

- h) Existem quotas estipuladas para implementação nos mercados estrangeiros? Ou não existe uma política bem definida?

E. POLÍTICA DE INVESTIMENTOS

- a) Existe na empresa uma estrutura que associe os diferentes responsáveis nas tomadas de decisão relativas aos novos investimentos? Qual o papel dos colaboradores da empresa ou dos seus representantes?

- b) As amortizações dos investimentos baseiam-se apenas na usura física, ou utilizam um coeficiente que preveja a sua obsolescência? Se sim, em que se baseia esse critério?

- c) A empresa tem efectuado investimentos estratégicos? Qual o valor percentual destes em relação ao valor global dos investimentos realizados nos últimos cinco anos? Comente p.f..

d) A decisão de investir privilegia o reembolso rápido do capital ou, pelo contrário, a sua rentabilidade? Comente p. f..

e) A importância dos investimentos depende da sua duração ou da política da empresa? Comente p.f..

F . POLÍTICA DE PESSOAL

F1.- CARACTERIZAÇÃO GERAL

a) Valorize as áreas seguintes, segundo a sua importância para a prossecussão dos objectivos da empresa e comente a sua opinião

1->Sem significado ; 2->Pouco Importante; 3->Importante;4->Muito importante; 5->Decisivo

QUADRO F1.1: O Factor Humano

ÁREA	VALOR	COMENTÁRIO
Estrutura do Pessoal ¹		
Estabilidade do Pessoal ²		
Segurança no Trabalho		
Representação Laboral ³		
Conflitualidade		

1- Sexo, classe etária, formação e nível intelectual, características sociais.

2- Rotação, Absentismo.

3- Sindical ou outra.

b) Como se encontram representados os colaboradores da empresa? Através da sindicalização, ou de outro modo? Qual?

c) Considera a representação sindical eficaz para a manutenção do equilíbrio de forças e da coesão do tecido empresarial? Ou preferiria outro tipo de representação? Comente por favor.

d) Existe uma política de pessoal claramente definida (conjunto de princípios e de orientações) a utilizar pela administração e quadros da empresa, definindo claramente direitos e obrigações do pessoal? Se sim, foi essa política definida em conjunto com todos os colaboradores, ou os seus representantes? Através de que instrumento?

e) Na ausência de uma política de pessoal expressamente definida, quais as práticas normalmente utilizadas na gestão do pessoal?

f) Quais os principais problemas com que a empresa se defronta na área da Gestão de Recursos Humanos?

1->Sem significado ; 2->Pouco Importante; 3->Importante;4->Muito importante; 5->Decisivo

QUADRO F1.2 : Gestão de Recursos Humanos

ÁREA FUNCIONAL	ABSEN TISMO	CONFLITU ALIDADE	MOTIVA ÇÃO	FORMA ÇÃO	QUALIDA DE	ACÇÃO SOCIAL

- g) Indique a quem está cometida a função e qual o regime adoptado: **(P)**articipação dos colaboradores ou **(A)**utonomia da Administração na resolução das questões relacionadas com o pessoal:

QUADRO F1.3 : A Função Pessoal

	RESPONSÁVEL	REGIME	COMENTÁRIO
Recrutamento			
Seleccção			
Formação			
Remunerações			
Gestão de Carreiras			
Disciplina			

F2.- RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

- a) Indique como recruta a empresa os seus futuros colaboradores, de acordo com a área funcional:

QUADRO F2.1: Recrutamento de Pessoal

ÁREA FUNCIONAL	ANÚNCIO	BOLSA DE EMPREGO	OUTRO MÉTODO	OBSERV.

- b) Na selecção dos seus colaboradores qual a formação académica e/ou outras competências que mais interessam à empresa, segundo a área funcional?

QUADRO F2.2: Selecção de Pessoal

ÁREA FUNCIONAL	FORMAÇÃO ACADÉMICA ¹	OUTRAS COMPETÊNCIAS ²

1 - Básico, Secundário, Superior Politécnico, Superior Universitário, Outros.

2 - Informática, Relações Humanas, Outros.

- c) Indique qual o vínculo laboral¹ privilegiado na empresa, e qual a vigência normalmente contratada, segundo a área funcional :

QUADRO F2.3: O Vínculo Laboral

ÁREA FUNCIONAL	VÍNCULO	VIGÊNCIA	COMENTÁRIO

1-Acordo Colectivo (AC), Contrato Individual (CI), Prestação de Serviços (PS), Outro .

F3.- FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

- a) Existe na Empresa um plano de formação? (S/N) _____
- b) Que percentagem das despesas gerais gasta anualmente a empresa em formação do pessoal? Qual o significado deste valor relativamente às necessidades de formação? Comente p.f..

- c) Indique quais as áreas abrangidas pelo plano de formação profissional e quais as valências preferenciais em cada área¹.

QUADRO F3.1: Formação Profissional

ÁREA PROFISSIONAL	VALÊNCIAS	COMENTÁRIOS

1- Cultura de empresa (CE); Espírito Competitivo (EC); Qualidade Total (QT); Motivação Pessoal (MP); Polivalência (PV); Especialização (ES); Novas Tecnologias (NT); Outras (Indicar Quais).

d) Na ausência de plano de formação como supre a empresa as necessidades de formação dos seus colaboradores?

F4.- ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES

a) A Empresa já procedeu a uma análise de funções? Que categorias e/ou funções foram analisadas? De que modo foram definidos os parâmetros de análise? Com (P)articipação dos colaboradores da empresa ou (A)utónomamente segundo parâmetros geralmente aceites?

QUADRO F4.1: Análise E Qualificação De Funções

<u>CATEGORIAS / FUNÇÕES</u>	<u>DEFINIÇÃO PARÂMETROS</u>	<u>COMENTÁRIO</u>

b) Qual a política adoptada para a progressão profissional? Automática? Convite? Concurso? Outra?

c) Qual a política adoptada para a qualificação de funções? Indicação de todos os requisitos (idade, tecnicidade, conhecimentos, aptidão física, estado psicológico, etc.) ou existem outros procedimentos? Se sim, Quais?

d) Quais as reacções do pessoal, quanto à progressão na carreira e às expectativas profissionais?

QUADRO F4.2: Reacções À Qualificação De Funções

<u>FUNÇÃO /CATEGORIA</u>	<u>REACÇÕES DO PESSOAL</u>		
	<u>PSICOLÓGICAS¹</u>	<u>SOCIAIS²</u>	<u>ECONÓMICAS³</u>

1-Aceitação/Rejeição/Alheamento; 2-Competição/União; 3-reinvidicação/Passividade

F5.- REMUNERAÇÕES

a) Quem é responsável pela determinação das remunerações e incentivos? Quais os critérios fundamentais para a sua fixação?

QUADRO F5.1: Remunerações - Critérios

<u>FUNÇÃO /CATEGORIA</u>	<u>RESPONSÁVEL</u>	<u>CRITÉRIOS</u>

b) Qual o coeficiente da remuneração, por categoria profissional, relativamente aos valores médios do mercado de trabalho? 100% = 1.

QUADRO F5.2: Remunerações - Padrões

<u>FUNÇÃO /CATEGORIA</u>	<u>REMUNERAÇÃO</u> <u>BASE</u>	<u>OUTRAS REMUNERAÇÕES</u>

c) Existe na Empresa um sistema de incentivos, prêmios, participação nos lucros ou outro (S/N)? ____ Se sim, como se processa a sua atribuição ? por categorias e/ou funções?

QUADRO F5.3: Sistema de Incentivos

<u>FUNÇÃO /CATEGORIA</u>	<u>TIPO</u>	<u>CRITÉRIOS ATRIBUIÇÃO</u>

F6.- CONDIÇÕES DE TRABALHO

a) Indique como classificaria os seguintes parâmetros relativamente às condições de trabalho existentes:
0->Mau; 1-Mediocre; 2-Accitável;4->Bom;5->Muito Bom.

QUADRO F6.1: Condições De Trabalho

<u>ÁREA FUNCIONAL</u>	<u>RUÍDO</u>	<u>LUZ</u>	<u>TEMPERA</u> <u>TURA</u>	<u>ERGONOMIA</u>	<u>SEGURANÇA</u>

b) Existem doenças profissionais? Quais as mais frequentes?

Qual a atitude da empresa face às doenças profissionais? Prevenção? Reconversão profissional?

F7.- DISCIPLINA

a) Existe um regulamento Interno onde estejam definidos os princípios e regras da política disciplinar? S/N _____ Quem participou na sua elaboração?

b) Se não existe um regulamento disciplinar, como é administrada a disciplina? Qual a reacção dos colaboradores a essa política?

c) A quem compete o poder disciplinar? Qual a participação do interessado na sua própria defesa, aquando de um processo disciplinar?

d) Quais as principais causas de sanções disciplinares?

e) Tem havido recurso a tribunais de trabalho para a resolução de litígios? Se sim, quais os principais motivos?

f) Quais as categorias profissionais que provocam mais litígios com a administração? Qual o tipo de reclamações mais frequente?

F8.- ESTABILIDADE DO PESSOAL

- a) Quando um colaborador pretende abandonar a empresa, como procede esta para indagar os motivos desse abandono?

- b) Quais as causas mais frequentes para o abandono da empresa por parte dos seus colaboradores?

F9.- INFORMAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERNO

- a) Como está organizada a política de informação entre a Administração e os colaboradores da empresa? Que tipo de informação relativamente à vida da empresa é fornecida pela administração aos seus colaboradores? As ideias e/ou críticas dos colaboradores da empresa são sempre "ouvidas"? Como existe essa garantia?

- b) Existe por qualquer forma organizado um órgão interno cuja missão seja estabelecer a comunicação entre a Administração e os seus colaboradores? Como é composto esse órgão? Como funciona e qual a sua competência? Qual o seu estatuto a nível de participação nas decisões de administração?

F10.- SERVIÇO SOCIAL

a) Quais as obras sociais existentes na empresa e porque foram criadas? Quais as suas actividades principais?

b) Quem administra as obras sociais da empresa e quem suporta os respectivos encargos financeiros?

c) Existe na empresa um regime complementar da previdência social? Como é financiado e administrado?

d) Quais os benefícios daquele regime, para os colaboradores da empresa? No campo da assistência médica, acidentes no trabalho, desemprego, assistência à família, etc.?

ANEXO 2

Questionário a preencher em entrevista com os trabalhadores da empresa. Os dados recolhidos referem-se a uma visão de conjunto sobre toda a empresa.

A. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

a) Em seu entender qual é a actual estratégia de desenvolvimento da Empresa?

Diversificação

Especialização

Novos Mercados

Qualidade

OUTRAS ESTRATÉGIAS

b) Caracterize, no Quadro 1, a forma como cada um dos domínios indicados influi na estratégia da empresa, e quais as áreas funcionais em que essa influência mais se faz sentir.

1->Sem significado ; 2->Pouco Importante; 3->Importante;4->Muito importante; 5->Decisivo

QUADRO 1: DOMÍNIOS FUNCIONAIS E INFLUÊNCIA NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

DOMÍNIO	CARACTERIZAÇÃO	ÁREA DE TRABALHO
Novas Tecnologias		
Equipamento		
Política de Investimento		
Organização do Trabalho		
Formação e Qualificações		
Estrutura e Comunicação		
Relações Laborais		

B. ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO

a) A elaboração do último organigrama provocou tensões internas? Qual a razão das tensões geradas?

b) Quais os principais problemas na área da comunicação interna?

c) Existem reuniões de informação e coordenação? Quem intervém nestas reuniões? Apenas os responsáveis hierárquicos ou também, caso existam, os representantes dos trabalhadores da empresa? A que níveis hierárquicos é normalmente estabelecido o consenso, nas decisões de gestão?

d) Manifeste a sua opinião relativamente à estrutura e comunicação sua área de trabalho, respondendo às questões do quadro 2, de acordo com o seguinte critério de avaliação:

1 - Sem opinião; 2- Em Desacordo; 3- Parcialmente de acordo; 4- De acordo;

QUADRO 2 : A ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO

ESTRUTURA	VALOR	COMUNICAÇÃO	VALOR
A estrutura hierárquica está bem dimensionada no que respeita ao número de subordinados a cada nível.		Os Principais responsáveis conhecem perfeitamente as suas atribuições.	
Os critérios adoptados na definição de funções estão de acordo com as necessidades da empresa e com o seu actual estadio de desenvolvimento.		O suporte da Informação é adequado às características da Empresa.	
A definição de funções contou com a participação dos interessados.		A Documentação existente é clara e bem utilizada.	
A definição de funções teve em consideração as qualificações do pessoal e as necessidades de formação.		As principais decisões de gestão são tomadas por consenso entre Administração e Trabalhadores.	
A definição de funções, existente é clara e precisa.		A Comunicação Informal é fundamental para a manutenção de um espírito dinâmico e competitivo na empresa.	
A empresa possui uma estrutura flexível que permite uma fácil comunicação horizontal aos diferentes níveis de responsabilidade.		A Comunicação informal apenas é importante na ausência de uma informação formal bem concebida e flexível.	
A estrutura da empresa permite um desempenho individual baseado na criatividade e polivalência.		O sistema de comunicação existente facilita o desenvolvimento de uma cultura de empresa própria e a socialização de todos os trabalhadores.	

C. O MERCADO E O PRODUTO

a) Em sua opinião qual a quota de mercado (em %) que a empresa detém actualmente? Como tem evoluído nos últimos cinco anos?

- QUOTA DE MERCADO:

<10

10 - 30

30 - 50

> 50

- EVOLUÇÃO:

Em Declínio

Estacionário

Em Crescimento

b) Em sua opinião existe(m) cliente(s)-tipo para os produtos comercializados pela empresa? Qual (Quais)?

c) A empresa avalia periodicamente a qualidade dos serviços que presta? Como é efectuada essa avaliação? Por comparação com a concorrência? Através da análise de reclamações e ou sugestões de clientes e trabalhadores? Por auditoria interna? Outros métodos? Quais?

d) A empresa adopta uma política de vanguarda ou de "segunda linha"¹ ? Existe uma relação de qualidade entre vanguarda e segunda linha? Porquê?

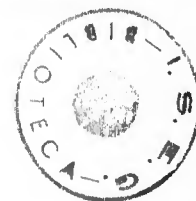
¹ Fora da concorrência com as grandes empresas do sector.

e) Manifeste a sua opinião relativamente ao mercado e ao produto, respondendo às questões do quadro 4, de acordo com o seguinte critério de avaliação:

1 - Sem opinião; 2- Em Desacordo; 3- Parcialmente de acordo; 4- De acordo;

QUADRO 4 : O MERCADO E O PRODUTO

DESCRIÇÃO	VALOR
A Empresa desenvolve uma correcta política de promoção comercial.	
Para os clientes da empresa, a qualidade do produto é mais importante que o seu custo.	
Os trabalhadores da empresa conhecem os objectivos a atingir quanto ao volume de vendas e são periodicamente informados da sua evolução.	
Os relatórios operacionais são sempre utilizados para adaptar o produto final às necessidades dos clientes.	
A especialização num único produto, permite melhorar a qualidade e satisfazer melhor o cliente.	
Face à concorrência a empresa deve diversificar mais a sua oferta a fim de obter melhores resultados.	



Observ.:²

² Utilize este espaço para outras informações que considere de interesse.

D. POLÍTICA DE INVESTIMENTOS

a) Existe na empresa uma estrutura que associe os diferentes responsáveis nas tomadas de decisão relativas aos novos investimentos? Qual o papel dos trabalhadores da empresa ou dos seus representantes?

b) Manifeste a sua opinião relativamente à política de investimentos da empresa, na sua área de trabalho, respondendo às questões do quadro 5, de acordo com o seguinte critério de avaliação:

1 - Sem opinião; 2- Em Desacordo; 3- Parcialmente de acordo; 4- De acordo;

QUADRO 5 : POLÍTICA DE INVESTIMENTOS

DESCRIÇÃO	VALOR
A Empresa desenvolve uma correcta política investimentos.	
A maior percentagem de investimentos realizados nos últimos cinco anos, têm em vista o crescimento da empresa .	
A maior percentagem de investimentos realizados nos últimos cinco anos, são de carácter estratégico, numa perspectiva de médio/longo prazos.	
A política de investimentos aposta na inovação tecnológica, numa perspectiva de mercado concorrencial.	
A empresa toma a decisão de investir após a análise detalhada de uma série de projectos possíveis, e não apenas na análise individual de cada hipótese de investimento.	
Os novos investimentos requerem, em geral, uma maior (ou diferente) qualificação dos trabalhadores.	
A introdução de novos equipamentos prevê sempre a formação necessária à sua eficaz utilização.	
A política de investimentos é preferencialmente "qualificante" e não "alienante" ² .	
A política de investimentos da empresa favorece a realização profissional dos seus trabalhadores.	

Observ.:

² Preocupa-se em proporcionar mais conhecimentos e não apenas em aumentar o volume da produção.

E . POLÍTICA DE PESSOAL

- a) Valorize as áreas seguintes, segundo a sua importância para a prossecução dos objectivos da empresa e comente a sua opinião. Utilize os seguintes coeficientes valorativos:
- 0 - *Sem opinião*; 1- *Sem significado*; 2- *Pouco importante*; 3- *Importante*; 4- *Muito Importante*; 5- *Imprescindível*.

QUADRO 6 : IMPORTÂNCIA DO FACTOR HUMANO

ÁREA	VALOR	COMENTÁRIO
Estrutura do Pessoal ¹		
Estabilidade do Pessoal ²		
Segurança no Trabalho		
Sindicalização		

- 1- Sexo, classe etária, formação e nível intelectual, características sociais.
2- Rotação, Absentismo.

- c) Tem conhecimento de algum plano de formação para a sua área de trabalho?
Participou na sua elaboração? Qual a sua opinião sobre o plano?

- d) O que pensa de um programa de análise e qualificação de funções? Tem conhecimento da existência de algum programa na sua área de trabalho? Participou na sua elaboração, ou tem conhecimento da participação de algum representante dos trabalhadores da empresa?

- e) Considera que dispõe de toda a informação necessária para poder desempenhar a sua tarefa da melhor forma e de acordo com os objectivos da empresa?

- f) Considera justa a sua retribuição mensal³ em relação à prática corrente no mercado de trabalho? Porquê?
- _____
- _____
- _____
- g) As suas ideias são normalmente tomadas em consideração para uma eventual modificação da organização do trabalho? Existe uma prática de discussão dessas ideias com todos os trabalhadores, ou apenas entre os responsáveis de cada área de trabalho?
- _____
- _____
- _____
- h) Considera satisfatória a representação dos trabalhadores, existente na empresa? O que pensa dos sindicatos e da sua necessidade para a manutenção dos direitos dos trabalhadores na empresa?
- _____
- _____
- i) Expresse a sua opinião relativamente aos domínios da área do pessoal referidos no Quadro 7.
- 0 - Sem opinião; 1- Não satisfaz; 2- Satisfaz; 3- Bom 4- Muito Bom; 5- Ótimo.

QUADRO 7 : POLÍTICA DE PESSOAL

DESCRIÇÃO	VALOR	DESCRIÇÃO	VALOR
Recrutamento		Relacionamento com as chefias	
Vínculo Laboral ⁴		Disciplina	
Segurança no Emprego		Participação na Gestão	
Organização do Trabalho		Realização Profissional	
Horário de Trabalho		Competição	
Condições de trabalho		Relacionamento social	
Sistema de remunerações		Formação Profissional	
Regalias sociais		Regime de promoções	

Observ.:

³ Inclua na retribuição mensal, a remuneração base, bem como todos os prémios e incentivos, que possam ser convertíveis pecuniariamente.
⁴ Tipo de contrato de trabalho

DADOS PESSOAIS

1. DESIGNAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO :

Técnico; Administrativo; Comercial ; Operacional .

2. CATEGORIA PROFISSIONAL _____

3. VÍNCULO LABORAL _____

4. SEXO _____ IDADE _____ ESTADO CIVIL _____

5. LOCAL DE TRABALHO _____

6. ANTIGUIDADE NA EMPRESA (Anos): < 1; 1->3 ; 3->6 ; 6->9 ; >9

7. REMUNERAÇÃO MENSAL LÍQUIDA (Em contos):

a) Inferior a 100; b) Entre 100 e 200; c) Entre 200 e 300; d) Superior a 300.

8. OUTRAS RETRIBUIÇÕES _____

9. HABIL. LITERÁRIAS (Nível Académico):

Básico

Secundário

Superior

10. OUTRAS QUALIFICAÇÕES:

ANEXO 3

QUADROS DE CONSOLIDAÇÃO DE DADOS.

Fontes:

Relatórios e Contas, Balanços Sociais e

Direcção de Pessoal

1. ENGICIVIL

1.1 - SÍNTESE ECONÓMICA E FINANCEIRA

QUADRO A3.1 - SÍNTESE DA EVOLUÇÃO NO QUINQUÉNIO 1993 – 1997

(VALORES EM 10⁶ PTE)

	1993	1994	1995	1996	1997
VENDAS	3 541	4 566	2 095	3 534,8	2 574,6
VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO	448	(487)	820	615,7	(440,5)
RESULTADOS LÍQUIDOS	(106)	50	(295)	27,3	27
CASH FLOW	28	178	(225)	43,6	62,9
CAPITAIS PRÓPRIOS	1 299	1 399	1 102	357,3	382,5
VAB	2 045	2 090	1 326	747,1	801,8
EFFECTIVOS MÉDIOS ANUAIS	395	320	241	96	85
VAB PER CAPITA	5,2	6,5	5,5	7,7	9,1
AUTONOMIA FINANCEIRA	0,32	0,31	0,24	?	?

Fonte : Relatório e Contas .

QUADRO A3.2: RENTABILIDADE E EXPANSÃO DA EMPRESA

	Designação	Evolução Histórica				
		1993	1994	1995	1996	1997
RENTABILIDADE DA EMPRESA	Rentabilidade dos capitais próprios ¹	(8,1)	3,6	(26,8)	7,6	7
	Rentabilidade do activo total ²	(2,6)	1,1	(29,7)	0,66	0,83
	Rentabilidade Sócio-Económica da Empresa ³	50,4	47	29,1	19,9	25,1
TAXA DE EXPANSÃO DA EMPRESA	Índice de Expansão do Produto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Índice de expansão absoluta da empresa ⁴	109,8	129	45,9	- ⁵	72,8
	Índice de expansão relativa da empresa ⁶	-	-	-	-	-

Fonte : Relatório e Contas .

¹ Resultados Líquidos x 100 / Capitais Próprios² Resultados Líquidos x 100 / Activo Total³ Valor Acrescentado x 100 / Activo Total⁴ Vendas Ano (A_j) x100/ Vendas Ano (A_{j+1})⁵ Ano da cisão da Empresa, razão pela qual não se estabelece comparação com as vendas do período anterior.⁶ Índice de Expansão Absoluta / Índice de Expansão do Produto

1.2 ESTATÍSTICAS DE PESSOAL

QUADRO A3.3 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFFECTIVOS EM % DA POPULAÇÃO EM 31/12

CATEGORIAS	1993	1994	1995	1996	1997
1. Dirigentes	1,8	1,8	2,1	5,1	5,6
2. Q. Superiores	21,8	23,2	29	26,5	26,6
3. Q. Médios	12,8	10,9	7,2	13,3	10
4. Q. Intermédios	0	0	0	0	0
5. Profiss. Altam/ Qualif.	64,6	59	56,7	54	56,7
6. Profiss. Semi-Qualif.	3	4,1	3,8	1	1
7. Profiss. Não Qualif.	1	1,2	1,2	0	0
8. Praticantes/Aprend.	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100

Fonte : Balanços Sociais e Direcção de Pessoal relativamente a 1996 e 1997.

QUADRO A3.4 - DISTRIBUIÇÃO ETÁRIA DOS EFFECTIVOS EM % DA POPULAÇÃO EM 31/12

	1993	1994	1995	1996	1997
1. Até 15 anos	0	0	0	0	0
2. De 16 a 17 anos	0	0	0	0	0
3. De 18 a 24 anos	0,2	0	0,8	2	0
4. De 25 a 29anos	3,8	2,6	1,3	0	0
5. De 30 a 34 anos	5,4	7,1	9,7	11,2	8,8
6. De 35 a 39 anos	8,9	6,7	7,6	3	5,5
7. De 40 a 44 anos	15,4	14,3	11	12,3	8,8
8. De 45 a 49 anos	18,2	22,9	23,5	23,5	22,2
9. De 50 a 54 anos	18,5	18,4	19,7	19,4	25,6
10. De 55 a 59 anos	17,2	19,1	14,3	12,3	12,2
11. 60 e mais anos	9,7	9	12,2	16,3	16,7
TOTAL	100	100	100	100	100

Fonte : Balanços Sociais e Direcção de Pessoal relativamente a 1996 e 1997.

QUADRO A3.5. - DISTRIBUIÇÃO DA ANTIGUIDADE

	1993		1994		1995		1996		1997	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1. Até 1 ano	16	2	3	1	1	3	5	3	1	1
2. De 1 a 2 anos	8	0	8	0	2	1	1	0	2	1
3. De 2 a 5 anos	23	3	11	1	16	1	7	0	6	0
4. De 5 a 10 anos	6	4	17	3	16	1	4	1	6	1
5. De 10 a 15 anos	46	6	19	6	13	4	4	1	0	1
6. Mais de 15 anos	216	50	163	35	145	35	61	11	62	9

Fonte : Balanços Sociais e Direcção de Pessoal relativamente a 1996 e 1997.

QUADRO A3.6. ESTRUTURA DOS NÍVEIS DE HABILITAÇÃO

	1993		1994		1995		1996		1997	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1. < 1º ciclo básico	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
2. 1º ciclo básico	17	5	9	4	6	4	1	0	1	0
3. 2º ciclo básico	46	10	33	8	26	7	15	2	14	2
4. 3º ciclo básico	124	25	95	15	84	14	33	4	33	4
5. Ensino Secundário	16	9	8	7	8	10	2	3	1	3
6. Superior profissional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Superior Politécnico	21	1	12	1	9	1	5	0	4	0
8. Superior Universitário	91	15	63	11	59	9	26	7	24	4
9. Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	315	65	221	46	193	45	82	16	77	13

Fonte : Balanços Sociais e Direcção de Pessoal relativamente a 1996 e 1997.

QUADRO A3.7. - DISTRIBUIÇÃO DO VÍNCULO LABORAL

	1993		1994		1995		1996		1997	
	CP	TC	CP	TC	CP	TC	CP	TC	CP	TC
1. Dirigentes	7	0	5	0	5	0	5	0	5	0
2. Q. Superiores	83	2	61	1	69	0	26	0	22	0
3. Q. Médios	47	1	29	0	17	0	9	4	8	1
4. Q. Intermédios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Profis. Altam/Qualif.	218	3	157	0	131	4	52	1	50	1
6. Profis. Semi-Qualif.	12	0	10	1	8	1	1	0	1	0
7. Profis. Não Qualif.	4	0	3	0	3	0	0	0	0	0
8. Praticantes/Aprend.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	371	6	265	2	233	5	93	5	86	4

Fonte : Balanço Social e Informação Verbal (1996 e 1997)

CP - Contrato Permanente

TC - Termo Certo

QUADRO A3.8. – EVOLUÇÃO DOS CUSTOS COM PESSOAL⁷ (10³ PTE)

	1993	1994	1995	1996	1997
1. Salário Base + Subs. + Prémios Regulares	1 224 613	952 930	793 259	305 908	274 935
2. Subsídios e Prémios Irregulares	102 307	217 326	225 459	57 286	53 155
2. Encargos Legais e Facultativos	301 234	291 403	189 577	89 150	82 641
3. Custos Sociais	32 638	2 966	4 107	1 276	1 542
4. Formação Profissional	3 592	4 397	4 340	594	378
5. Outros Custos com o Pessoal	104 290	109 107	58 987	15 670	9 933
TOTAL	1 773 993	1 578 129	1 275 729	469 884	422 584
5. Leque Salarial Líquido	6,4	8,7	6,6	6,07	6,07
6. Leque Salarial Interpretativo	3,1	3,1	2,6	3,24	3,31

Fonte : Balanço Social e Informação Verbal (1996 e 1997)

QUADRO A3.9. - FORMAÇÃO PROFISSIONAL (HORAS)

	1993			1994			1995			1996			1997		
	AI	AE	TL	AI	AE	TL	AI	AE	TL	AI	AE	TL	AI	AE	TL
1. Dirigentes	0	100	100	0	93	93	0	50	50	0	0	0	0	0	0
2. Q. Superiores	0	697	697	495	991	1486	0	328	328	0	0	0	0	0	0
3. Q. Médios	87	388	475	54	102	156	0	76	76	0	0	0	0	0	0
4. Q. Intermédios	44	8	52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Profis. Altam/Qualif.	483	513	996	498	40	538	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Profis. Semi-Qualif.	100	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Profis. Não Qualif.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Praticantes/Aprend.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	714	1 706	2420	1047	1226	2273	0	454	454	0	0	0	0	0	0

Fonte : Balanço Social e Informação Verbal (1996 e 1997): AI- Acção Interna ; AE- Acção externa ; TL - Total

⁷ Não se consideram aqui os encargos com os órgãos sociais da empresa

QUADRO A3.10. - MOVIMENTO DE SAÍDAS DO PESOAL

	1993						1994						1995						1996						1997					
	CC	IT	IE	MA	RF		CC	IT	IE	MA	RF		CC	IT	IE	MA	RF		CC	IT	IE	MA	RF		CC	IT	IE	MA	RF	
1. Q. Superiores	3	3	2		7		0	15	0	3	8		0	0	0	0	0	0		0	0	0	1	3		0	1	0	0	2
2. Q. Médios	3	5					0	12	0	8	2		0	5	0	3	5	0		0	0	0	0	0		2	0	0	0	0
3. Q. Intermédios							0	0	0	0	0		0	1	0	1	0	0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
4. Profis. Altam/Qualif.	1	1			2		0	26	0	26	6		0	0	0	0	0	0		3	1	0	0	4		0	1	0	2	1
5. Profis. Semi-Qualif.	5				1		4	0	0	2	1		0	5	0	18	3	0		0	0	0	0	0		1	0	0	0	0
6. Profis. Não Qualif.							0	0	0	1	1		0	0	0	2	0	0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
7. Praticantes/Aprend.							0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
TOTAL 1	12	9	2		10		0	53	0	40	17		0	11	0	24	8	3		3	1	0	1	7		3	2	0	2	3
TOTAL GLOBAL	33						110						43						12						10					

CC - Cessação do Contrato a Termo ; IT - Iniciativa do Trabalhador ; IE - Iniciativa da Empresa; MA- Mútuo Acordo; RF - Reforma por Velhice

Fonte : Balanço Social e Informação Verbal (1996 e 1997);

QUADRO A3.11 . EVOLUÇÃO DA ASSIDUIDADE
EM % DO POTENCIAL MÁXIMO DE HORAS DE TRABALHO

	1993	1994	1995	1996	1997
Ausências Remuneradas (Horas)	2,75	5,8	7,1	12	12,1
Auências não Remuneradas (Horas)	2,4	0,4	0,3	1,1	1,1
Horas de trabalho perdidas.	5,15	6,2	7,4	13,1	13,2
Horas Extraordinárias	2	4,2	4,6	6,2	6,2

Fonte : Balanço Social e Informação Verbal (1996 e 1997)

2. LUSITÂNIA AIRLINES

2.1 - SÍNTESE ECONÓMICA E FINANCEIRA

QUADRO A3.12 - SÍNTESE DA EVOLUÇÃO NO QUINQUÉNIO 1993 – 1997

(VALORES EM 10⁶ PTE)

	1993	1994	1995	1996	1997
VENDAS	6 770 ,4	9 939,4	12 574,3	15 144	18 365
VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO	-	-	-	-	-
RESULTADOS LÍQUIDOS	(577)	(38,5)	63	128,9	422
CASH FLOW	(143, 7)	494	753, 6	967,5	1 348,8
CAPITAIS PRÓPRIOS	447	344, 2	407, 3	2 736,2	3 516,6
VAB	603,3	1 726	2 369, 8	2 719 ,1	3 576
EFFECTIVOS MÉDIOS ANUAIS			469	522	721
VAB PER CAPITA	n.d.	n.d.	5	5,2	5
AUTONOMIA FINANCEIRA	n.d.	n.d.	0,045	0,297	0,146

Fonte : relatório e contas 1997 e Balanços Sociais.

QUADRO A3.13: RENTABILIDADE E EXPANSÃO DA EMPRESA

	Designação	Evolução Histórica				
		1993	1994	1995	1996	1997
Rentabilidade da Empresa	Rentabilidade dos capitais próprios ⁸	(129)	(11)	15	5	12
	Rentabilidade do activo total ⁹	(10,4)	(0,56)	0,7	1,4	1,76
	Rentabilidade Sócio-Económica da Empresa ¹⁰	10,9	25	26,4	29,5	14,9
Taxa de expansão da Empresa	Índice de Expansão do Produto	120	120	120	120	120
	Índice de expansão absoluta da empresa ¹¹	?	146,7	126,5	120,4	121,3
	Índice de expansão relativa da empresa ¹²	-				

Fonte: Relatório e Contas 1993 – 1997

⁸ Resultados Líquidos x 100 / Capitais Próprios

⁹ Resultados Líquidos x 100 / Activo Total

¹⁰ Valor Acrescentado x 100 / Activo Total

¹¹ Vendas Ano (A_t) x100/ Vendas Ano (A_{t-1})

¹² Índice de Expansão Absoluta / Índice de Expansão do Produto

2.2 - ESTATÍSTICAS DE PESSOAL

QUADRO A3.14 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFECTIVOS EM % DA POPULAÇÃO MÉDIA ANUAL

CATEGORIAS	1993	1994	1995	1996	1997
1. Dirigentes	n.d.	n.d.	0,8	0,75	0,5
2. Q. Superiores	n.d.	n.d.	2,1	2,7	2,7
3. Q. Médios	n.d.	n.d.	5,1	4,4	3,2
4. Q. Intermédios	n.d.	n.d.	0	0	0
5. Profiss. Altam/ Qualif.	n.d.	n.d.	73,1	73,6	74,6
6. Profiss. Semi-Qualif.	n.d.	n.d.	16,4	16	17,7
7. Profiss. Não Qualif.	n.d.	n.d.	0,8	0,7	0
8. Praticantes/Aprend.	n.d.	n.d.	1,5	1,7	1,1
TOTAL	-	-	100	100	100

Fonte : Balanços Sociais e Direcção de Pessoal relativamente a 1996 e 1997.

QUADRO A3.15. DISTRIBUIÇÃO DOS EFCTIVOS

CATEGORIAS	1993		1994		1995		1996		1997	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1. Dirigentes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	3	1	3	1	3	1
2. Q. Superiores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	9	1	11	3	15	5
3. Q. Médios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	14	10	13	10	14	9
4. Q. Intermédios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0	0
5. Profiss. Altam/ Qualif.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	145	198	158	226	245	293
6. Profiss. Semi-Qualif.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	68	9	72	12	96	32
7. Profiss. Não Qualif.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4	0	4	0	0	0
8. Praticantes/Aprend.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2	5	2	7	4	4
Efectivo Médio Anual	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	268	243	277	274	379	361
TOTAL EFECTIVOS MÉDIO	N.D.		N.D.		511		551		740	
Efectivos em 31/12	-	-	-	-	245	224	263	259	374	347
TOTAL EM 31/12	N.D.		N.D.		469		522		721	

Fonte : Balanço Social

QUADRO A3.16. DISTRIBUIÇÃO ETÁRIA DOS EFECTIVOS

	1993		1994		1995		1996		1997	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1. Até 15 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0	0
2. De 16 a 17 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0	0
3. De 18 a 24 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	26	75	28	71	47	112
4. De 25 a 29 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	67	97	59	122	80	145
5. De 30 a 34 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	56	29	65	39	86	62
6. De 35 a 39 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	25	4	30	7	48	10
7. De 40 a 44 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	18	11	22	9	34	6
8. De 45 a 49 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	21	3	23	6	29	8
9. De 50 a 54 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	16	4	14	2	24	2
10. De 55 a 59 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	12	1	15	3	17	3
11. 60 e mais anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4	0	7	0	8	0
TOTAL	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	245	224	263	259		
Nível Etário Médio	-		-		31,6		31,9		31,4	

Fonte : Balanço Social

QUADRO A3.17. - DISTRIBUIÇÃO DA ANTIGUIDADE

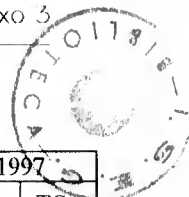
	1993		1994		1995		1996		1997	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1. Até 1 ano	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	51	47	33	55	120	110
2. De 1 a 2 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	24	26	40	34	33	44
3. De 2 a 5 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	67	77	72	87	89	74
4. De 5 a 10 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	103	74	113	83	131	120
5. De 10 a 15 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0	0
6. Mais de 15 anos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0	0

Fonte : Balanço Social

QUADRO A3.18. ESTRUTURA DOS NÍVEIS DE HABILITAÇÃO

	1993		1994		1995		1996		1997	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1. < 1º ciclo básico					0	0	0	0	0	0
2. 1º ciclo básico					0	0	0	0	0	0
3. 2º ciclo básico					7	0	0	0	0	0
4. 3º ciclo básico					45	0	55	0	55	0
5. Ensino Secundário					179	218	175	230	277	289
6. Superior profissional					3	1	0	0	0	0
7. Superior Politécnico					0	0	0	0	0	0
8. Superior Universitário					11	5	21	15	25	39
9. Outros					0	0	8	18	11	25
TOTAL					245	224	259	263	368	353

Fonte : Balanço Social



QUADRO A3.19. – DISTRIBUIÇÃO DO VÍNCULO LABORAL

	1993		1994		1995		1996		1997	
	CP	TC	CP	TC	CP	TC	CP	TC	CP	TC
1. Dirigentes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4	0	4	0	4	0
2. Q. Superiores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	10	0	14	0	20	0
3. Q. Médios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	22	2	22	1	23	0
4. Q. Intermédios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0	0
5. Profis. Altam/Qualif.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	254	88	295	86	340	199
6. Profis. Semi-Qualif.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	59	17	67	17	80	48
7. Profis. Não Qualif.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	4	3	1	0	0
8. Praticantes/Aprend.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5	2	6	3	2	6
TOTAL	-		-		354	113	411 ¹⁴	108	469	253

Fonte : Balanço Social

CP - Contrato Permanente

TC - Termo Certo

QUADRO A3.20. – EVOLUÇÃO DOS CUSTOS COM O PESSOAL¹⁵ (10³ PTE)

	1993	1994	1995	1996	1997
1. Salário Base + Subs. + Prémios Regulares			1 462 590	1 822 398	1 140 421 ¹⁶
2. Subsídios e Prémios Irregulares			0	0	1 097 893
2. Encargos Legais e Facultativos			345 516	353 896	454 965
3. Custos Sociais			6 583	58 645	78 641
4. Formação Profissional			95 256	94368	127 325
5. Outros Custos com o Pessoal			152 382	67 596	66 408
TOTAL			2 062 329	2 396 903	2 965 653
5. Leque Salarial Líquido			6,55	?	?
6. Leque Salarial Interpretativo			5,93	?	?

Fonte : Balanço Social

QUADRO A3.21. - FORMAÇÃO PROFISSIONAL

(10³ HORAS)

	1993			1994			1995			1996			1997		
	AI	AE	TL	AI	AE	TL	AI	AE	TL	AI	AE	TL	AI	AE	TL
1. Dirigentes							0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Q. Superiores							1,6	0	1,6	2,1	0	2,1	2,38	0	0
3. Q. Médios							0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Q. Intermédios							0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Profis. Altam/Qualif.							10,9	1,34	12,24	9,43	0,89	10,32	16,75	1,1	17,85
6. Profis. Semi-Qualif.							0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Profis. Não Qualif.							10	0	0	9,8	0	9,8	20,32	0	20,32
8. Praticantes/Aprend.							0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL							22,5	1,34	23,84	21,33	0,89	22,22	39,45	1,1	40,55

Fonte : Balanço Social : AI- Acção Interna ; AE- Acção externa ; TL - Total

¹⁴ A Diferença entre o somatório destes valores e o total de efectivos deve-se à existência de 3 contratados a termo incerto, aqui não contemplados pelo seu número não ser significativo para a análise.

¹⁵ Não se consideram aqui os encargos com os órgãos sociais da empresa

¹⁶ O Balanço Social apenas refere o salário base

QUADRO A3.22 - MOVIMENTO DE SAÍDAS DO PESOAL

	1993						1994						1995						1996						1997						
	CC	IT	IE	M	RF		CC	IT	IE	M	RF		CC	IT	IE	M	RF		CC	IT	IE	M	RF		CC	IT	IE	M	RF		
1. Q. Superiores													0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Q. Médios													0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	
3. Q. Intermediários													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4. Profis. Altam/Qualif.													14	15	1	0	1	28	14	1	1	1	0	19	10	0	0	0	1	1	
5. Profis. Semi-Qualif.													7	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	
6. Profis. Não Qualif.													2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
7. Praticantes/Aprend.													1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	
TOTAL 1													24	18	1	0	1	33	16	1	2	0	25	14	0	0	0	0	1	1	
TOTAL GLOBAL													44				52				40										

Fonte : Balanço Social ; CC - Cessação do Contrato a Termo ; IT- Iniciativa do Trabalhador ; IE- Iniciativa da Empresa; MA- Mútuo Acordo; RF - Reforma por Velhice

QUADRO A3.23. ASSIDUIDADE (10³ HORAS)

	1993				1994				1995				1996				1997			
	H	M	TOTAL		H	M	TOTAL		H	M	TOTAL		H	M	TOTAL		H	M	TOTAL	
Ausências Remuneradas (Horas)									0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ausências não Remuneradas (Horas)									10,5	23,1	33,6	11	23,2	34,2	10,42	34,57	44,99			
Total de número de horas de trabalho perdidas.									10,5	23,1	33,6	11	23,2	34,2	10,42	34,57	44,99			
Total de Horas Extraordinárias									12,9	8,34	21,24	13,8	6,12	19,92	18	7,85	25,85			
Número de horas de trabalho previstas									983,204				1 117,344				1 426 096			
Número de horas Trabalhadas									970,905 ¹				1 103,168				1 407 027			

Fonte : Balanço Social

